



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Caracterização da Cultura Organizacional
utilizando o Modelo dos Valores Contrastantes:
O Caso da Universidade de Évora***

Nuno Manuel Teixeira Antunes

Orientação:

Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira
Andreia Teixeira Marques Dionísio

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos
Dissertação

Évora, 2016



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***Caracterização da Cultura Organizacional
utilizando o Modelo dos Valores Contrastantes:
O Caso da Universidade de Évora***

Nuno Manuel Teixeira Antunes

Orientação:

Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira

Andreia Teixeira Marques Dionísio

Mestrado em Gestão

Área de especialização: Recursos Humanos

Dissertação

Évora, 2016

À Patra

E ao meu Pai.

Resumo

Considerada, cada vez mais, como um atributo organizacional essencial para o sucesso das organizações, a cultura organizacional ainda não é conhecida da maioria das Universidades, as quais têm sido sujeitas a transformações sem precedentes para se adaptar e acompanhar os desafios sociais. Adotando uma abordagem multimétodo, procurou-se caracterizar a cultura organizacional de uma universidade pública portuguesa, segundo o Modelo dos Valores Contrastantes recorrendo ao questionário FOCUS e à entrevista semiestruturada de Quinn. Os resultados revelaram uma ênfase na cultura de regras para a Universidade no seu todo e de três subgrupos. A cultura de apoio foi enfatizada numa Escola. Estes resultados confirmam a tendência das entidades públicas valorizarem as regras, a estabilidade e os processos internos. A literatura afirma a necessidade de se procurarem estratégias de abertura ao exterior, flexibilização de processos e estruturas de forma a aumentar a produtividade e melhorar a adaptação aos desafios externos.

Palavras-chave:

Cultura Organizacional; Modelo Valores Contrastantes; Universidade

Abstract

Characterization of Organizational Culture using the Competing Values Framework: The Case of the University of Évora

Regarded increasingly as an essential organizational attribute to the success of organizations, organizational culture is not known to most of the universities, which have been subject to unprecedented transformations to adapt and keep up with societal challenges. Adopting a multi-method approach, we sought to characterize the organizational culture of a public Portuguese university, according to the Competing Values Framework using the FOCUS questionnaire and semi-structured interview by Quinn. The results revealed an emphasis on Rules culture for the University as a whole and three of their subgroups. The Support culture was emphasized in one university School. These results confirm the trend of public institutions to value the rules, stability and internal processes. The literature states that universities need to seek strategies opening to the outside, flexibilization of processes and structures to increase productivity and better adapt to external changes.

Keyword:

Organizational Culture; Competing Values Framework; University

Agradecimentos

Quero começar por agradecer inteiramente este trabalho à Patra, o meu elemento e minha esposa, sem o seu incentivo, paciência e compreensão não teria sido possível realizar todo este percurso. Também à minha família próxima, os meus filhos, minha mãe e sobretudo aos meus sogros pelo tempo que me disponibilizaram para poder investigar.

Agradeço às minhas orientadoras de investigação por me guiarem no percurso sinuoso e fascinante da cultura organizacional. À minha colega Célia Rodrigues pelo empréstimo incondicional do seu precioso acervo bibliográfico.

Agradeço, pelos seus preciosos comentários, aos professores e colegas, que cederam na realização do pré-teste. Aos professores e funcionários não docentes da Escola Superior de Enfermagem pelo seu contributo. À Professora Otília Zangão pela sua ajuda.

A todos os membros da Universidade de Évora, pela sua abertura à participação.

Agradeço particularmente à Professora Felismina Mendes por me incentivar constantemente a não soçobrar, ao Professor Manuel Lopes, à Professora Maria Dulce Magalhães, à Professora Rosalina Costa e ao Professor Nuno Rebelo Santos que através da sua sabedoria e idoneidade investigativa me ajudaram em fases críticas do trabalho a ancorá-lo em porto seguro, pelo seu profissionalismo e amizade a todos agradeço.

Quero ainda deixar um agradecimento à Universidade de Évora, designadamente através do Conselho de Gestão que permitiu e autorizou a realização desta investigação.

Por fim, a todos que de algum modo, contribuíram direta e indiretamente para a sua realização, um sincero muito obrigado.

ÍNDICE

	Pág.
Índice de Anexos	8
Índice de Figuras	9
Índice de Quadros	10
Índice de Tabelas	11
Listagem de Abreviaturas ou Siglas	12
Glossário	13
1. INTRODUÇÃO	14
1.1. Enquadramento do tema e justificações da escolha	14
1.2. Formulação do problema e dos objetivos	17
1.3. Metodologia	18
1.4. Estrutura do trabalho	19
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	20
2.1. Cultura organizacional: origem e conceito	20
2.2. Perspetivas da cultura organizacional	25
2.3. Tipologias de cultura organizacional	30
2.3.1. Definição	30
2.3.2. Tipologias de cultura	30
2.4. A cultura do ensino superior e o seu contexto	34
2.4.1. Modelos de cultura de ensino superior	36
2.4.2. As subculturas departamental e disciplinar	39
2.4.3. As subculturas profissionais (académicas) e administrativa	41
2.5. O modelo dos valores contrastantes (CVF) e sua aplicação ao ensino superior	42
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	47
3.1. Desenho da investigação	47
3.1.1. Tipo de investigação	49
3.1.2. Contexto e participantes do estudo	50
3.2. Método de investigação	51
3.2.1. Fontes de recolha de dados	53
3.2.2. Análise, tratamento e validação de dados	58

3.2.3	Calendário da investigação	60
3.3	Considerações éticas	61
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	62
4.1	Resultados sociodemográficos	62
4.2	Resultados do estudo da cultura organizacional	66
4.2.1	Resultados globais da Universidade	67
4.2.2	Resultados dos subgrupos Docente/Investigador e Não Docente	71
4.2.3	Resultados dos subgrupos de Escola	72
4.3	Discussão de resultados	75
5.	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA	79
5.1	Conclusões Gerais	79
5.2	Limitações do Estudo	80
5.3	Investigação Futura	81
BIBLIOGRAFIA		82
ANEXOS		

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Agrupamento de Categorias Disciplinares, por natureza do conhecimento e cultura disciplinar de Biglan-Becher	I
Anexo B: O Modelo dos Valores Contrastantes – quatro tipos de cultura	II
Anexo C: Lista de Estruturas da Universidade participantes no Estudo	III
Anexo D: Questionário FOCUS	IV
Anexo E: Tabela de Correspondência entre Quesitos dos Questionário e Tipologia CVF	XXV
Anexo F: Entrevista Semi-Estruturada	XXVI
Anexo G: Tabela de Codificação das Matrizes de Entrevista	XXVIII
Anexo H: Parecer da Comissão de Ética da Universidade de Évora	XXIX
Anexo I: Frequência Agregada de Palavras das Entrevista E01/ E02 e E03 - UÉvora	XXX
Anexo J: Frequência de Palavras da Entrevista E01 - ECS	XXXI
Anexo L: Frequência de Palavras da Entrevista E02 - ECT	XXXII

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura n.º 1: Níveis de profundidade da cultura organizacional	23
Figura n.º 2: Representação ortogonal das dimensões opostas do Modelo	42
Figura n.º 3: Tipologia Básica do Modelo dos Valores Contrastantes	43
Figura n.º 4: Modelo dos Valores Contrastantes – congruência cultural	45
Figura n.º 5: Amostra por género	64
Figura n.º 6: Amostra por escalões de idade	64
Figura n.º 7: Amostra por habilitações literárias	65
Figura n.º 8: Amostra por antiguidade na instituição	65
Figura n.º 9: Representação gráfica do perfil cultura organizacional da Universidade	68
Figura n.º 10: Representação gráfica dos perfis de cultura dos subgrupos Docente e Não Docente	71
Figura n.º 11: Representação gráfica dos perfis de cultura dos subgrupos ECT e ECS	72

ÍNDICE DE QUADROS

	Pág.
Quadro n.º 1: Resumo entre três perspectivas teóricas	29
Quadro n.º 2: Fases e passos do estudo	52
Quadro n.º 3: Aplicação do Questionário Atividades, Objetivos e Razão	54
Quadro n.º 4: Participantes no Questionário	55
Quadro n.º 5: Participantes na entrevista	57
Quadro n.º 6: Realização de entrevistas semi-estruturadas	58
Quadro n.º 7: Calendarização dos trabalhos	60

ÍNDICE DE TABELAS

	Pág.
Tabela n.º 1: Taxa de respostas ao questionário	62
Tabela n.º 2: Número de respondentes das escolas	63
Tabela n.º 3: Caracterização sociodemográfica da amostra	63
Tabela n.º 4: Resumo da estatística de análise fatorial Universidade de Évora	66
Tabela n.º 5: Resumo da estatística de análise fatorial Subgrupos da Universidade	67
Tabela n.º 6: Análise de média e variância da Universidade	67
Tabela n.º 7: Pesquisa de texto UÉvora	69
Tabela n.º 8: Número de referências nas matrizes codificadas UÉvora	69
Tabela n.º 9: Análise de média e variância dos subgrupos Docente/Investigador e Não Docente	71
Tabela n.º 10: Análise de média e variância dos subgrupos	72
Tabela n.º 11: Pesquisa de texto ECS e ECT	73
Tabela n.º 12: Número de referências nas matrizes codificadas ECS	73

LISTAGEM DE ABREVIATURAS

CO – Cultura Organizacional

CVF - Modelo dos Valores Contrastantes

ECS – Escola de Ciências Sociais da Universidade de Évora

ECT – Escola de Ciências e Tecnologia da Universidade de Évora

FOCUS - First Organizational Culture Unified Survey

IES - Instituições de Ensino Superior

UÉvora – Universidade de Évora

GLOSSÁRIO

Cultura Organizacional (CO) – é entendida “como um padrão de pressupostos básicos compartilhados apreendido por um grupo como tendo resolvido os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e assim, ensinada aos novos membros como a correta forma de atuar, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 2004, p. 17).

Consistência – refere-se ao padrão de relações entre várias manifestações culturais incluídas num retrato cultural; valores expostos são consistentes com praticas formais, as quais são consistentes com normas informais, histórias, rituais e assim por diante (Frost et. al., 1991, p.11).

Cultura “Forte” – As culturas fortes são aquelas nas quais existe congruência entre os valores expostos e práticas atuais (Smart & St. John, 1996, p.223).

Cultura “Fracas” – As culturas fracas são aquelas que se caracterizam pela incongruência entre os valores expostos e práticas atuais (Smart & John, 1996, p.223).

1. INTRODUÇÃO

No presente capítulo será apresentada de forma resumida as fases do projeto de pesquisa que determinaram a escolha do tema. Far-se-á uma síntese do enquadramento teórico da cultura organizacional e justificações da escolha deste tema. Será identificado o problema e os respectivos objetivos da investigação. Ainda neste capítulo, será definida a metodologia da investigação com referência ao objeto de estudo, o local, os recursos e os instrumentos a utilizar para alcançar os objetivos traçados.

1.1 Enquadramento do tema e justificações da escolha

No século XXI nenhuma organização poderá conformar-se com uma situação de estabilidade, monotonia e *status quo* (Cameron & Quinn, 1999), pois já não existem ambientes organizacionais particularmente estáveis (Robbins, 2013). Perante esta realidade as organizações têm de procurar adaptar-se a este novo contexto volátil onde as lideranças terão de ser capazes de compreender as principais dinâmicas e atributos organizacionais de modo a adotar as estratégias adequadas ao sucesso.

A instituição universitária não é alheia a este ambiente, enfrentando no mundo os efeitos das grandes tendências globais e dinâmicas transnacionais, a saber: reestruturação das economias nacionais, alteração do papel do Estado, alterações demográficas, impacto das novas tecnologias ou aumento da globalização (Sporn, 2001). A adaptação das universidades tem por isso de desafiar e facilitar a sua melhoria e o desenvolvimento individual através de mudanças na cultura universitária (Folch, M. & Ion, G., 2009). Embora seja difícil nomear uma única organização de grande sucesso que seja líder reconhecida na sua área de negócio, que não tenha uma cultura organizacional distinta e reconhecida (Cameron, 2008); e mesmo que a cultura organizacional seja uma das dimensões mais estudadas no contexto das organizações (Hofstede & Peterson, 2000; Schein, 2000 referido em Ferreira & Hill, 2008), sendo igualmente considerada globalmente como um dos atributos mais significativos no âmbito da mudança organizacional, da modernização da administração pública e na entrega de produtos/serviços (Jung et al., 2009), o seu reconhecimento no ensino superior como uma importante área de estudo tem sido realizada apenas por alguns autores (Maasen, 1995; Kaufman, 2013).

A realidade do ensino superior em geral é complexa e sujeita a um conjunto diversificado de desafios que é necessário responder. É caracterizado pela expansão maciça e por uma mais ampla participação de indivíduos; por perfis mais diversos de Instituições de Ensino Superior (IES), programas e alunos; adoção de uma utilização mais integrada de comunicações tecnológicas educacionais, maior internacionalização, concorrência; maior pressão sobre os custos e busca de novas formas de

financiamento; bem como novas formas de governo, incluindo o aumento do ênfase no desempenho, na qualidade e prestação de contas (Tremblay, Lalancette & Roseveare, 2012, p.16). A cultura universitária é um tipo de cultura organizacional cujos valores, crenças e artefactos são detidos em comum por todas as universidades (Beytekdin, Yalçinkaya, Doğan, & Karakoç, 2010). Segundo Sporn (1996), esta especificidade pode ser encontrada em primeiro lugar na ambivalência dos seus objetivos e padrões, seja nas vertentes ensino, investigação, serviços bem como na falta de acordo nas orientações para a realização dos objetivos num processo de decisão igualmente ambíguo. Em segundo lugar, as universidades são instituições em grande medida orientadas às pessoas, lidando com estudantes de vários ciclos, profissionais ou não, à procura de especializações, de estudos avançados, ou simplesmente de formação contínua obrigando amiúde estabelecer parcerias com empresas ou entidades congéneres, as quais fortalecem a diversidade cultural e o desafio na gestão universitária. Em terceiro lugar, o facto de todos os funcionários de uma universidade estarem envolvidos em múltiplas e diferentes tarefas, torna particularmente difícil desenvolver procedimentos padronizados para a entrega dos diversos e distintos serviços oferecidos. Em quarto lugar, os docentes universitários tendem a ser especialistas com forte desejo de autonomia e liberdade. Esta situação além de dificultar uma gestão coordenada global, conflitua com os interesses do corpo não docente os quais possuem uma carreira distinta e funções mais focadas no processo administrativo. Acrescenta-se a isto, as diferenças nos processos de avaliação destes dois corpos universitários. Os docentes estão cada mais pressionados para aumentar o nível da investigação e cooperação, bem como aumentar o financiamento através da prestação de serviços, ao mesmo tempo têm de garantir um elevado desempenho pedagógico exigido pelos processos de qualidade, sem esquecer a dimensão administrativa da gestão dos procedimentos académicos. Em quinto lugar, as universidades são vulneráveis ao seu ambiente, como referido anteriormente. Estes contrastes enformam a essência da cultura organizacional assente em paradoxos na sua natureza.

De todas as definições de cultura organizacional a mais consensual foi a primeiramente defendida por Schein (1984, p.3), que a definiu como o padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu a aprender e a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que terão funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, a ser ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Cada instituição terá assim a sua própria cultura ou subculturas, de acordo com o estilo das lideranças internas e os sistemas e processos de padronização de valores criados.

Face ao interesse exponencial que a cultura organizacional despertou desde o início dos anos 80 através de (Peters & Waterman, 1982; Deal & Kennedy, 1982; Ouchi, 1981 referidos em Bellot, 2011) que os investigadores se têm debruçado sobre o efeito que a cultura tem nas restantes variáveis organizacionais, tendo sido demonstrado o impacto no nível de desempenho e eficácia de longo-prazo

(Cameron & Quinn, 1999); no nível de implementação de sistemas de qualidade TQM (Kekäle, Fecikova & Kitaigorodskaja, 2004), na moral dos funcionários, no compromisso, na produtividade, na saúde física e no bem-estar emocional (Kozlowski et al., 1993 referido em Cameron & Quinn, 1999), na vertente de responsabilidade social (Deng & Hu, 2010) surgindo como um elemento determinante para do sucesso da organização (Beytekdn et al., 2010).

Segundo Cameron e Freeman (1991) embora reconheçamos o impacto da cultura organizacional no desempenho organizacional, não podemos afirmar que existe um tipo ideal de cultura, em vez disso existem diferentes tipos de cultura que se relacionam com diferentes níveis de performance e em distintas dimensões de eficácia.

Para Neves (2000), o uso de tipologias para concetualizar a cultura organizacional é a mais apropriada porque por um lado a sua abrangência abarca a complexidade do conceito, e por outro porque é mais apta a “expressar contrastes e paradoxos” que coexistem em organizações como a universidade que atuam em ambientes de incerteza, e com necessidades frequentes de compatibilizar forças por vezes antagónicas. Entre os modelos desenvolvidos foi escolhido o Modelo dos Valores Contrastantes desenvolvido por Quinn e McGrath (1985), Quinn (1988), baseado em quadrantes e que tem por base dimensões bipolares designadas por modelo dos valores contrastantes (CVF). Este modelo é composto por uma matriz de quatro quadrantes/clusters resultantes do cruzamento de três dimensões essenciais que contrastam entre si e que qualquer organização dispõe. No eixo horizontal está representada a primeira dimensão que da esquerda para a direita diferencia entre a orientação interna e a orientação externa; no eixo vertical representa a segunda dimensão que de cima para baixo opõe a flexibilidade à estabilidade. Uma terceira dimensão está representada por um eixo invisível, mas subjacente que traduz modelos teóricos implícitos em cada quadrante (Neves, 2000), a saber: modelo dos objetivos racionais (que procura o alcance dos objetivos definidos); o modelo do sistema aberto (que procura a adaptação); o modelo das relações humanas (que enfatiza a motivação das pessoas e descentralização das decisões); e o modelo dos processos internos que procura a integração e o controlo). Os quatro clusters representam quadrantes de indicadores e critérios de eficácia organizacional, onde cada organização se deve acomodar e que reflete aquilo que as pessoas valorizam acerca do desempenho organizacional. Da justaposição das dimensões referidas emergem 4 tipos de culturas em tensão: Apoio, Regras, Inovação e Objetivos. O modelo CVF é um dos 40 modelos mais importantes na história no domínio da gestão de negócios (Have, Have, Stevens, Vander Elst & Polcoyne, 2003) e com maior influência no estudo da cultura organizacional (Yu & Wu, 2009). Entre oito das dimensões mais comuns no estudo da cultura (a base da verdade e racionalidade da organização; a natureza do tempo e o horizonte temporal; motivação, estabilidade vs mudança/inovação; orientação para o trabalho, isolamento vs colaboração; controlo vs autonomia; e interno vs externo), o CVF integra diretamente duas (interno vs externo; estabilidade vs mudança) e

combina as restantes explicitamente ou por princípio nas bases teóricas do modelo (Yu & Wu, 2009, p.40). Com menos dimensões diretas, mas mais implicações na totalidade das dimensões, este modelo ganha vantagem perante outros semelhantes, como o Modelo Teórico dos Traços de Denison (1990) permitindo além da cultura organizacional, estabelecer relações com teorias de eficácia, competências de liderança, desenho organizacional, estágios de desenvolvimento do ciclo de vida, organizacional qualidade, papéis de liderança, estratégia financeira, processamento de informação ou mesmo funcionamento do cérebro (Cameron, 2009).

Alguns autores propuseram modelos específicos para o estudo da cultura organizacional em instituições e ensino superior através de modelos com dimensões (Clark, 1972; Baldrige, 1971; Berquist & Pawak, 2008; Masland referido em Maasen, 1995; Tierney, 1988; McNay, 1995; Sporn, 1996). Partindo de perspetivas e metodologias distintas, os autores chegaram a conclusões e propostas diversas. Contudo, devido a sua base teórica sólida, o CVF mais que qualquer dos modelos propostos para o estudo das IES, caracterizou-se por possuir um elevado grau de congruência com os bem conhecidos e bem aceites esquemas categóricos que organizam a forma como as pessoas pensam, seus valores e suposições e as formas que eles processam as informações (Cameron & Quinn, 2006, p.33).

Alguns estudos foram já desenvolvidos em IES com base no CVF, e permitirão dar uma base de comparação com as devidas salvaguardas, dado que foram utilizados na presente investigação instrumentos diferentes dos geralmente propostos nos estudos internacionais conhecidos de CO nas IES. Sendo um trabalhador da entidade, o investigador sente uma motivação adicional para a realização do estudo, uma vez que o mesmo poderá contribuir para a adoção de medidas que melhorem a eficácia na implementação de políticas da sua instituição, especialmente na vertente de recursos humanos. Reconhecida a cultura organizacional como uma vantagem competitiva, será possível para os dirigentes e gestores de recursos humanos internos incorporarem este dado na sua estratégia organizacional. Contribuindo eventualmente para a economia de recursos e a uma relação mais eficiente com os diferentes *stakeholders* internos e externos.

1.2 Formulação do problema e dos objetivos

De modo a poder atuar na definição de políticas diversas, entre as quais a relativa à área de recursos humanos é imprescindível o conhecimento da cultura da organização, na perceção dos seus valores, crenças e pressupostos, quer para o seu todo, quer em subgrupos que existam. De momento a Universidade de Évora desconhece a sua cultura organizacional e as respetivas tensões ente as várias tipologias de cultura do Modelo CVF em causa. Este desconhecimento inibe a tomada de decisões mais profundas por parte das lideranças institucionais, de estratégias mais eficazes e o desenho de políticas

de recursos humanos que acomodem os valores implícitos na organização. Assim, a questão de investigação é saber qual a cultura organizacional predominante na Universidade de Évora, segundo o Modelo dos Valores Contrastantes.

Tendo em conta os pressupostos referidos, o principal objetivo desta investigação é:

- *Caracterizar a Cultura Organizacional da Universidade de Évora*, com base no modelo dos valores contrastantes de Quinn e McGrath (1985). Este modelo multidimensional foi, entretanto, alvo de múltiplas contribuições que o melhoram na amplitude de análise, tais como as de Quinn (1988) ou Cameron e Quinn (2006) que serão devidamente consideradas no escopo da investigação.

Ao nível dos objetivos específicos e na sequência da revisão da literatura realizada, foi efetuado um ajustamento ao inicialmente proposto, designadamente tentando focar na identificação de subgrupos por via da adaptação do questionário dirigido aos membros no que toca à perceção dos valores que reconhecem na estrutura em vez do que é desejada. Entendeu-se que a profundidade na identificação dos subgrupos seria melhor alcançável com questões dirigidas aos valores da estrutura, uma vez que, por exemplo as funções profissionais ou as disciplinas determinam comportamentos e visões do mundo diferenciados.

Entre os objetivos específicos pretendidos propôs-se:

- *Identificar e caracterizar quadrantes e subgrupos de cultura*, tendo em conta os dados obtidos. Ou seja, responder a questões secundárias, se na identificação de subgrupos de escola/disciplinares e/ou profissionais da Universidade, encontramos culturas organizacionais predominantes diferentes da Universidade, no seu todo.

1.3 Metodologia

Para a realização de um diagnóstico organizacional rigoroso é necessário ter em conta essa especificidade e adequar a opção metodológica para se proceder a uma abordagem fidedigna de recolha da informação para análise. Trata-se de um estudo de caso, que para Yin (2009), as abordagens poderão ser qualitativas e quantitativas dependendo do desenho da investigação e validade dos instrumentos. No presente estudo de caso tentar-se-á utilizar uma abordagem mista: quantitativa e qualitativa.

Em Neves (2000) relativamente à avaliação da cultura, para alguns investigadores é de enfatizar o lado cognitivo da cultura, preconizando como mais válidos os métodos de qualitativos (observação, entrevistas, análise documental, etc.), enquanto outros centram-se nos aspetos comportamentais da cultura, defendendo a legitimidade dos métodos quantitativos (questionários e análises estatísticas).

Segundo (Quinn et al., 1985 referido em Neves, 2000), os autores do modelo dos valores contrastantes, o método quantitativo é adequado para comparação de culturas entre diversas

organizações. Recorreu-se à realização de entrevistas para recolha de dados de modo a ilustrar os resultados quantitativos, e conferir maior profundidade à investigação conforme preconizam muitos investigadores de cultura organizacional (Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007; Enrhart, Schneider & Macey, 2014; Martin, 2002; Harris & Brown, 2010). O tipo de análise será essencialmente descritivo uma vez que se pretende caracterizar e diagnosticar a cultura da universidade.

O questionário foi aplicado a todos os funcionários docentes, investigadores e não docentes da Universidade de Évora, num total de 982, com qualquer vínculo contratual, tendo-se obtido uma taxa de resposta de 42%. No caso das entrevistas, estas foram realizadas a três membros do Conselho de Gestão da Universidade da presente reitoria, para efeitos de complementaridade com os resultados obtidos para UÉvora no seu todo. E ainda realizadas entrevistas a dois elementos (um por Escola), escolhidas tendo em conta a validade estatística, com currículo nas respetivas Direções de Escola desde a sua criação.

Assim, para a abordagem quantitativa a recolha de dados foi efetuada através do Questionário FOCUS - *First Organizational Culture Unified Survey*, devidamente validado internacionalmente (Muijen et al. 1999). Para a realização das entrevistas recorreu-se ao modelo proposto por Quinn (1988) que enquadra as questões diretamente nos modelos que formam o CVF.

Considera-se que a metodologia encontrada foi a mais adequada e possível à investigação pretendida, permitindo estabelecer complementar a análise dos resultados obtidos. Para análise dos dados quantitativos recorreu-se aos softwares informáticos SPSS Statistics - Versão 22, Microsoft Office Excel 2013 e igualmente ao NVIVO 11 Pro for Windows para tratamento dos dados qualitativos.

1.4 Estrutura do trabalho

A estrutura do trabalho tem por base o desenho da investigação que descreve por esta ordem, as linhas que conectam os paradigmas teóricos às estratégias de investigação, passando depois por justificar os métodos de recolha de dados, a forma de tratamento dos mesmos aludindo aos critérios para interpretar as conclusões, terminando com os resultados, discussão e conclusões.

O trabalho começa por uma Introdução ao estudo, depois é realizado um enquadramento teórico que revê as origens do conceito, as perspetivas, as tipologias de cultura, a cultura do ensino superior e o Modelo dos Valores Contrastantes. No terceiro capítulo é descrita a metodologia da investigação, com alusão ao seu desenho, método e ética para no final ser realizada a análise de resultados, discussão e conclusões.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo, será realizada uma revisão de literatura da temática da cultura organizacional identificando as opções colocadas aos investigadores em termos de definição de conceito e intrinsecamente os dois pontos de vista metodológicos fundamentais: funcionalista vs metafórico. O enquadramento teórico fará depois uma incursão pela sistematização das perspetivas da cultura desenvolvidas por Joanne Martin, por tipologias de cultura e pela identificação dos modelos e subculturas desenvolvidos especificamente para o ensino superior. O capítulo terminará com uma abordagem detalhada ao Modelo dos Valores Contrastantes tendo em conta os propósitos desta investigação.

2.1 Cultura organizacional: origem e conceito

As organizações quer sejam vistas como sistemas abertos ou metaforicamente como sistemas políticos, organismos, máquinas ou cultura, procuram essencialmente a melhoria da sua eficácia, a qual tem sido o principal desiderato do campo do desenvolvimento e desenho organizacional (Quinn & Rohrbaugh, 1983). A eficácia e o sucesso das organizações entendidos como o alcance dos seus objetivos ao longo do tempo, dependerá da forma como forem geridas em termos de manutenção do sistema interno e da sua adaptação ao ambiente externo. Esta necessidade vital de adaptação induz a adoção de estratégias por mudanças organizacionais eficazes e de manutenção de vantagens competitivas. Segundo vários estudos e investigadores, a razão principal para o falhanço dessas mudanças, deve-se ao facto se ter negligenciado a respetiva cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2006; Madu, 2011; Aktas, Çiçek & Kiyak, 2011).

Antes da estabilização do conceito de cultura, os investigadores debruçavam-se sobre o conceito de clima organizacional. O primeiros estudos sobre clima e ambientes organizacionais terão surgido nos trabalhos de Lewin, Lippit e White de 1939 referido por Denison (1996, p.623), mas terá sido com o sociólogo Andrew Pettigrew (1979, p.574) que o termo cultura organizacional surge formalmente pela primeira vez associado a um sistema de significados coletivamente aceites que funcionam para um grupo específico num determinado tempo. Até esta altura, os estudos sobre ambientes organizacionais não distinguiam conceptualmente os termos “clima” e “cultura”, tendo os investigadores do clima se apercebido durante a década de 1970 que o seu construto não estava a capturar holisticamente o ‘ambiente organizacional’ (Bellot, 2011). Tal evidência e a procura por explicações mais consistentes sobre que atributos mais impactavam no sucesso das organizações terá conduzido ao surgimento individualizado do estudo da cultura organizacional (p. 29).

Nos finais dos anos 70 e inícios dos anos 80, mercê da intensa competição internacional entre os Estados Unidos e o Japão, os investigadores começaram a tomar consciência da importância da cultura

como fator crítico de sucesso nas empresas. A possibilidade de alcançar a excelência organizacional por via de condicionamento da variável cultura, permitiu o florescimento de estudos sobre o papel da cultura organizacional no sucesso das organizações em autores como Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1981), Pascale e Athos (1981), ou ainda Ouchi e Wilkins (1985). A cultura organizacional com a sua ênfase nos significados abriu uma nova perspetiva de perceção das organizações aos investigadores cansados dos métodos científicos estéreis (Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin, 1991). O clima - fenómeno que tinha sido considerado uma componente determinante da organização, seja como ideologia ou imagem alinhado às noções de organização informal, normas e sistemas emergentes dava agora a lugar a um conceito baseado sobretudo na antropologia e sociologia (Louis, 1985) onde se afirma que as organizações podem possuir diversas culturas, conjunto de valores partilhados, crenças, normas que guiam as atitudes e ações dos seus membros (Glynn, Giorgi & Lockwood, 2013).

E foi este o contexto que adensou ainda mais o caminho à discussão sobre a concetualização da cultura (Schein, 1991). A cultura é uma abstração (Schein, 2004, p.3) e deve ser vista, quer como um sistema de padrões cognitivos, aprendidos que auxiliam as pessoas nos processos de perceber, sentir e atuar saber, localizado nas mentes das pessoas, quer como sistema partilhado de símbolos e de significados (Neves, 2000, p.66). O posicionamento dos investigadores quanto ao propósito dos seus estudos é assim determinante quanto ao estatuto que a cultura poderá assumir.

A este propósito Smircich (1983) tenta clarificar as diferenças na forma como os conceitos de 'Cultura' e 'Organização' se interligam, concluindo que quer se trate a cultura como variável dependente, variável independente ou metáfora, a ideia de cultura legitima os aspetos subjetivos da organização. Dois grandes paradigmas na abordagem concetual da cultura organizacional foram reconhecidos pelos investigadores, o paradigma funcionalista e o paradigma interpretativo (Smircich, 1983; Tierney, 1988; Schuktz, 1995 referido em Glynn, Giorgi & Lockwood, 2013). Para os "funcionalistas", maioritariamente guiados pelas regras e normativos de gestão, os princípios encontrados para conhecer a cultura organizacional permitirão aos gestores serem mais competentes para a manipular. A cultura organizacional é assim, uma variável, possível de conhecer e que pode melhorar a eficácia das entidades. Os antropologistas mais ligados à Escola interpretativa pretendem teorizar os significados e não resolver problemas concretos. A cultura organizacional (CO) é vista como uma "raiz de metáfora" (Smircich, 1983), que vê a organização como uma forma particular de expressão humana (p.353). O paradigma interpretativo procura perceber esta "raiz de metáfora" da vida organizacional, adotando um entendimento da CO menos concreto, subjetivo e impossível de generalizar (Tierney, 1988).

Mas de facto, para os gestores, um dos grandes interesses na temática da cultura organizacional é a possibilidade da mesma poder ser gerida, de modo a ser indutora de uma maior eficácia

organizacional (Cameron & Quinn, 2006). Segundo Schein (1992) referido por Smart e St. John (1996, p.219) “ a centralidade da cultura organizacional na investigação sobre a performance das organizações resulta na sua capacidade para resolver problemas básicos de sobrevivência organizacional interna e adaptação ao ambiente externo, bem como na integração de processos internos que assegurem a capacidade para continuar a sobreviver e adaptar”.

No entanto, como vimos anteriormente, para os chamados “puristas” culturais (Martin, 1985, p.95; Schein, 1991) a cultura emerge do grupo e não pode ser manipulada. Esta divergência existe porque não há consenso sobre a definição de cultura. Enquanto uns, enfatizam as raízes mais profundas, mesmo inconscientes da cultura, estabelecendo níveis, outros enfatizam manifestações mais superficiais, como sejam os valores expostos, estruturas de recompensa, códigos de vestuário, etc. (Schein, 1984).

O desenvolvimento conceptual da cultura organizacional alcançou, no entanto, alguma consistência durante os anos 1980 (Ott, 1989 referido por Caixeiro, 2014; Bellot, 2011) em torno dos seguintes princípios: a cultura existe nas organizações; a cultura é vaga e “indetetável a maior parte do tempo” (Cameron & Quinn, 1999, p.17) incorporando contradições, paradoxos, ambiguidades; a cultura é socialmente construída, produto de grupos e não de indivíduos, baseados em experiências partilhadas (Louis, 1985); a cultura organizacional de cada organização é única, maleável e possível de ser mudada; a cultura estabelece um meio de orientação para o comportamento organizacional.

Com base naqueles princípios, múltiplas definições têm sido avançadas, que dependendo das perspetivas dos investigadores, por um lado enfatizando os níveis e conteúdos da cultura, e por outro as regras e formas de comunicação. Ott em 1989, referido por Caixeiro (2014), por exemplo, detetou 38 definições de cultura com base na sua investigação. Martin (2002) também elencou várias definições, expondo algumas das diferenças mais significativas elas, por exemplo, as relativas ao nível de profundidade da interpretação do conceito.

Uma definição é proposta por Siehl e Martin (1983) em que cultura é vista *“como uma cola normativa de um conjunto de valores, ideias sociais ou crenças, que os membros da organização partilham”*. Vai na linha de Thévenet (1989) que a encara como um “cimento” que conecta as diferentes componentes da empresa, mas sem níveis de profundidade.

Outra definição é proposta por Alvesson (2002, p.5), onde a cultura é considerada como um sistema mais ou menos coeso de significados e símbolos, no qual a interação social acontece. A estrutura social é considerada como um padrão de comportamento na qual a própria interação social sobressai. A cultura está abaixo da superfície, sendo importante a forma como as pessoas a interpretam e se relacionam com as ações. A cultura pode ser vista como uma restrição ou como algo útil para organização.

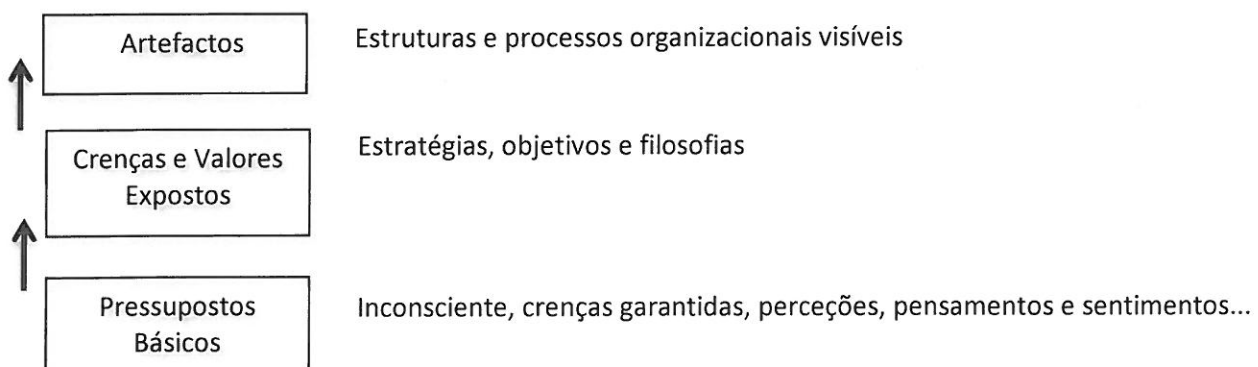
Mas tem sido a definição de Edgar Schein que reúne maior consenso entre os investigadores, a qual afirma que a cultura é um conceito que nos aponta para um fenómeno que se encontra abaixo da superfície, poderoso no seu impacto, mas invisível até com um considerável grau de inconsciente (Schein, 2004). Embora reconheça que a cultura seja um construto social que se fundamenta no significado de partilha, enquadrando elementos como normas, valores, padrões comportamentais, rituais e tradições, Schein traz outros elementos críticos essenciais para a sua consistência conceptual como sejam a estabilidade estrutural, a profundidade, sua capacidade de infiltração, padronização ou integração. A cultura organizacional é por isso difícil de mudar, referindo-se à camada mais profunda e inconsciente de um grupo, penetrante e que atua de modo a reduzir a ansiedade desenvolvendo um modo consistente e previsível de ver as coisas e como estas devem ser (p.15).

A cultura organizacional é então definida “como um padrão de pressupostos básicos partilhados apreendido por um grupo como tendo resolvido os seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e assim, ensinada aos novos membros como a correta forma de atuar, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 2004, p. 17).

A cultura é vista por *Schein* como sendo constituída por camadas, em que o nível mais superficial é constituído pelas manifestações tangíveis até à raiz mais profunda, inconsciente e de pressupostos básicos onde reside a sua essência (Figura n.º 1).

Para Schein, os *artefactos* representam o nível mais superficial e visível da cultura, identificada nos objetos materiais, no espaço físico e ambiente, na linguagem, na tecnologia; nos símbolos, mitos e histórias, rituais e cerimónias observáveis, etc. Contudo, neste nível os objetos representados são ambíguos e difíceis de decifrar, a ponto do investigador não conseguir descortinar o seu verdadeiro e mais profundo significado.

Figura n.º 1 – Níveis de profundidade da Cultura Organizacional



Fonte: Adaptado de Schein (2004, p.26)

O segundo nível diz respeito a *valores e crenças organizacionais expostas*. Neste sentido, os grupos refletem as crenças, que representam predições acerca de como as coisas são, e os valores representam afirmações de como as coisas devem ser (Schein, 1991). Neste nível, procura-se encontrar a validação social do conjunto de valores, crenças e atitudes comportamentais que contribuem para redução da incerteza e ansiedade em áreas críticas de funcionamento organizacional. Para uma consistente definição de cultura, estes valores e crenças deverão ter resultado de uma aprendizagem prévia do grupo para podermos prever com segurança muito do comportamento observado no nível mais superficial; mas deverão simultaneamente ser congruentes com os pressupostos mais profundos e não confundidos com aspirações e racionalizações em relação ao futuro (Schein, 2004, p.30).

Por fim, o nível mais profundo da cultura diz respeito aos chamados *pressupostos básicos*. Ocorrem a um nível inconsciente, assumidos e não negociáveis de forma a que as variações dentro do grupo sejam mínimas. É a essência da cultura e o que mantém a sua integridade. Nesta camada, os níveis de ansiedade são reduzidos e a cultura vista como um conjunto de pressupostos básicos diz-nos aquilo a que devemos prestar atenção, que tem significado, que diz ao grupo como reagir emocionalmente ao que está a acontecer e que ações desenvolver em diferentes situações (p.32). Com esta definição *Schein* adota uma postura integradora do conceito de cultura ou pelo menos com fronteiras harmonizadas, enfatizando que é ao nível dos pressupostos básicos que se determina a essência da cultura uma vez que estes pressupostos são tomados por garantidos pelo grupo e não negociáveis.

A concetualização de *Schein* por assumir uma postura de integração (de grupo) e holística de vários elementos, é relevante para este estudo, uma vez não fecha a possibilidade de lhe aceder por diferentes abordagens, e captar perceções de unidades de análise mais pequenas, como explicaremos adiante.

Apesar deste avanço na concetualização da cultura, persistem diferenças explicadas pelos interesses e expectativas dos investigadores quanto à finalidade do estudo, o mesmo acontece com as diferenças na abordagem do fenómeno ao nível das bases teóricas, epistemológicas e metodológicas de partida para o estudo da cultura organizacional. Nesse sentido, Joanne Martin e Debra Meyerson (Meyerson & Martin, 1987; Martin, 2002) sistematizaram estas diferenças em três perspetivas cultura organizacional, fundamentais e importantes para a investigação do fenómeno.

2.2 Perspetivas da cultura organizacional

Para alguns investigadores, à semelhança das abordagens antropológicas da escola interpretativa, a organização é Cultura (Rosseau, 1990), composta por subculturas, implicando entender o funcionamento organizacional na base da autonomia individual ou grupal, assente numa diversidade de comportamentos e divergência de matrizes de referencia (Neves, 2000, p.71). Para outros a organização tem cultura, centrando-se o investigador no comportamento organizacional, na sua funcionalidade e controle. Seja de um lado ou de outro, os estudos de cultura organizacional podem integrar-se num dos três paradigmas de partilha - integradora, diferenciadora ou fragmentada (Martin, 2002). Para os investigadores cujo objetivo incide na análise da funcionalidade e controlo da organização através da cultura, esta pode ser gerida e manipulada (Bellot, 2011). Uma perspetiva que metodologicamente remete para métodos comparativos e modelos de causalidade, que se centra na natureza ontológica da cultura e procura saber se a cultura é um fenómeno exógeno à organização (cultura como variável independente e externa), podendo ser tratada como causa, como efeito ou como fator moderador ou, antes pelo contrário, um fator endógeno e idiossincrático da organização (cultura como variável dependente e interior) (Neves, 2000; Caixeiro, 2014).

A dificuldade de consensualizar acerca de como a CO podia e deveria ser abordada como fenómeno de gestão (Smircich, 1983; Frost et al., 1991), levou à sua sistematização por vários autores. A sistematização mais consensual pela sua abrangência foi desenvolvida por Martin e colegas, Meyerson & Martin (1987), (Frost et. al., 1991), (Martin, 1992 referido por Neves, 2000), Martin (2002), que categorizou os níveis de análise em que a cultura pode ser abordada em perspetiva de integradora, diferenciadora e fragmentada.

Estas três perspetivas assentam a sua diferença com base na essência (homogeneidade e harmonia, diferença e conflito), o grau de consenso (organizacional, grupal, individual), a forma como as manifestações da cultura se relacionam (consistência, inconsistência), a matriz cultural (una e singular, múltipla e plural) e a orientação perante a ambiguidade (exclusão, controle e ênfase). Para Martin (2002), estas perspetivas deverão entendidas mais como categorias ideais do que descrições objetivas da realidade organizacional.

Do ponto de vista da **abordagem integradora**, a cultura organizacional é essencialmente caracterizada por ser homogénea e harmónica. Apresenta-se consistente através das várias manifestações da cultura, reunindo consenso ao nível da organização acerca da interpretação dessas manifestações (práticas e símbolos) e clareza nos valores. Deste ponto de vista, os “membros culturais” concordam acerca do que é que têm de fazer e porque vale a pena fazê-lo (Frost et. al., 1991). Estes processos reduzem a ansiedade resultante da ignorância e confusão própria da discordância. Esta perspetiva exclui a ambiguidade. Neste capítulo a “consistência” refere-se ao padrão de

relacionamentos entre as várias manifestações culturais incluídas num retrato cultural; e os valores expostos são consistentes com práticas organizacionais formais (p.11). Esta perspetiva assume que a cultura é o que as pessoas partilham e o consenso pode ser obtido, manifestado por ações consistentes entre os funcionários e os significados partilhados. O consenso e a estabilidade provêm dos líderes e fundadores da empresa que através da sua visão e novas soluções para os problemas, definem as regras de comportamento que reduzem a ansiedade face a ambientes instáveis (Schein, 1991). Quando se reconhece ambiguidade ou conflito na organização, esta perspetiva explica o fenómeno por exemplo, com problemas nas recompensas, na afetação de recursos, na forma de recrutamento, seleção e promoção de elementos não alinhados culturalmente.

A perspetiva integradora foi a mais utilizada nos estudos dos anos 80 orientados para gestão e para vastas audiências (Smerek, 2010), assumindo o carácter prescritivo nos processos de gestão e de mudança de cultura, associando eficácia e produtividade a uma cultura una e forte (Neves, 2000).

Contudo, a perspetiva integradora apresenta fragilidades concetuais e metodológicas (Wilderom, Glunk & Maloswsky, 2000 referidos por Smerek, 2010, p.383) que inclui a desvalorização do conflito na organização; a não inclusão de informação que contradiga a conceção partilhada de cultura; extrapolação de amostras relativamente pequenas de funcionários; a simplificação resultante de uma interação superficial e de curto-prazo com a organização e a valorização excessiva da influência da gestão na mudança de cultura.

A **perspetiva diferenciadora** descreve que as manifestações culturais são predominantemente inconsistentes entre elas (Andriopoulos & Dawson, 2014). Aqui, as culturas organizacionais são um mosaico de inconsistências, onde os significados são por vezes partilhados, mas dentro das fronteiras das subculturas (p.255). A existência de conflitos de interesses e visões divergentes não são sinónimo de desarmonia, isto é, podem existir políticas formais publicadas que se contradizem com os procedimentos informais executados nos departamentos. A partilha ainda é o valor agregador e essencial, mas ao nível das subculturas. As subculturas são assim ilhas de claridade onde não há espaço para a ambiguidade (Martin, 2002).

Ao nível da organização, as culturas diferentes podem existir em harmonia, conflito ou indiferença entre elas. A maioria das fontes de conteúdo de cultura não surgem dos líderes ou dos fundadores, mas antes de influências ocupacionais, demográficas ou dos contextos nacionais (Van Maanen & Barley, 1984; Smerek, 2010). Esta abordagem é bem ilustrada por Clark em 1983, quando descreve os académicos que pertencem simultaneamente à cultura da disciplina, da empresa, da profissão e do sistema nacional de ensino superior (Smerek, 2010). As diferenças entre os estudos que abordam a perspetiva integradora e diferenciadora, não se resume à escala de análise organização vs grupo, pois na perspetiva diferenciadora é preciso descrever cada uma das subculturas evidenciando-as por sobre eventuais consensos organizacionais.

Organizações que atuam em ambientes complexos, dinâmicos e interdependentes, onde os seus elementos atuem com elevada interdisciplinaridade e movimentações intra-organizacionais, transportam consigo as suas idiossincrasias que os faz membros de subculturas sociais (Neves, 2000), atentos à religião, género, idade, profissão, experiência profissional, dando força à perspetiva diferenciadora. Vários autores não encontram justificação empírica para suportar a ideia de homogeneidade e cultura única, e que o nível de análise da cultura não deve estar focado na organização como um todo (Van Maanen & Barley, 1985; Gregory, 1983).

Para Van Maanen e Barley (1985, p.38) a **subcultura organizacional** pode ser definida como “um subconjunto de membros da organização que interagem regularmente entre eles, identificando-se como um grupo distinto dentro da organização, que partilham um conjunto de problemas definidos como sendo de todos, e de forma rotineira agem na base entendimentos coletivos específicos do grupo.”

Neste âmbito, não só Van Maanen e Barley (1985), mas igualmente Sainsalieu (1987) foram marcos importantes no estudo das subculturas tendo em conta as idiossincrasias ocupacionais/profissionais, funcionais, hierárquicas e outras assumindo que os membros destes grupos são capazes de superar os conflitos e ter uma identidade própria e homogénea. Nesse sentido autores como Hofstede (1998) referem-se que os estudos da cultura desde esta perspetiva podem ser realizados obedecendo à simples escolha do investigador, desde que se encontre homogeneidade nos “mapas mentais” da unidade de análise – grupo ou organização. Na realidade, para a formação de qualquer grupo cultural é importante haver homogeneidade do mapa cognitivo, independentemente da pertença ou presença física do membro no grupo (Neves, 2000, p.83). Perante isto, as fronteiras que são necessárias delimitar para constituir a subcultura são flexíveis, visto que cada membro tem à sua disposição vários mapas cognitivos dependendo do problema em questão. Isto traz um problema adicional a esta perspetiva, que tenta desafiar autoridade estabelecida, na medida em que procura articular os diferentes pontos de vista dos membros do grupo, reconhecendo a dinâmica do poder, conflito e opressão (Frost et al., 1991). As principais características desta perspetiva são a inconsistência, consenso subcultural e a ambiguidade colocada na periferia (Martin, 2002). Mas o consenso e homogeneidade nem sempre acontecem, diluindo-se as fronteiras toma parte a ambiguidade, obrigando a olhar desde outra perspetiva: fragmentada.

Na **perspetiva fragmentada** a essência não reside no consenso, mas na multiplicidade de pontos de vista. Para Martin (2002) o foco dos estudos nesta perspetiva está na ambiguidade a qual inclui significados contraditórios, sendo para variadas situações simultaneamente verdadeiras e falsas, paradoxais e que apontam para uma tensão entre opostos. Assume-se que a organização contemporânea é diversa e vive num ambiente complexo e pleno de contradições que obrigam a lidar com problemas sociais aparentemente irresolúveis, sistemas imperfeitos, tecnologias obsoletas,

expectativas pouco claras (Frost et al., 1991), pelo que os membros da organização não têm reações iguais perante estas ambiguidades. A fragmentação não exclui a ambiguidade, por isso não é relevante se a cultura é claramente consistente ou não. Os rituais, as cerimónias, as histórias, os valores expostos, as práticas formais são abertas a uma variedade de interpretações e por isso impossíveis de decifrar. Nesta perspetiva, as fronteiras entre os ambientes e a organização são permeáveis a fluxos constantes assumindo a complexidade do sistema, que ao contrário da lógica unitária poderá ser bem representada metaforicamente por uma selva ou uma teia (Martin, 2002).

A abordagem etnográfica adota em parte esta perspetiva fragmentada, uma vez que assume existirem estruturas profundas na organização que apenas podem ser acedidas através de extensa observação complementadas com entrevistas aos seus membros. Nesta abordagem, a cultura não pode ser conceptualizada fora da observação de todos os membros, apenas pode ser decifrada como é, “presente” (Schein, 1991, p.245). Será por isso muito provável encontrar conflitos e ambiguidades, decorrente do método observacional em distinguir a forma das coisas se fazerem e a existência de sistemas de significados partilhados.

Como então conceptualizar e estudar a cultura organizacional retirando o atributo principal à maioria dos seus estudos - a partilha? Para Neves (2000) a solução passa por assumir que apesar da existência de múltiplos valores, mercê dos fluxos inerentes aos sistemas sociais e organizacionais, estes podem coexistir tal como é proposto pelo modelo dos valores contrastantes (CVF). Para isso, mais do que o valor em si, é importante reconhecer a “estrutura de referência subjacente aos vários valores e que constitui a base de partilha dos aspetos mais relevantes” (p.74).

Pela facilidade de compreensão, a sistematização de Martin nestas três perspetivas ajuda os investigadores a prestarem atenção devida às suas bases teóricas e metodológicas na escolha do foco do estudo. Joanne Martin afirma que qualquer contexto cultural contém elementos que apenas podem ser entendidos quando as três perspetivas são utilizadas (Frost et al., 1991). Esta necessidade é tanto mais evidente nos processos de mudança. Se por um lado, o estudo sobre a perspetiva integradora deve reconhecer que o conflito acompanha qualquer mudança da organizacional, os estudos sobre a perspetiva diferenciadora devem estar alertas para a possibilidade de qualquer subcultura dominar e estabelecer novos consensos coletivos, ou por outra verificar que alguma subcultura se desintegre por conta de ambiguidades e dúvidas. Por outro lado, estudos sobre a perspetiva fragmentada devem reconhecer que a mudança exige alguma clareza, consistência e consenso para ser eficaz.

O quadro n.º1 seguinte adaptado, resume as diferenças entre as três perspetivas teóricas.

Quadro n.º 1 – Resumo entre três perspetivas teóricas

ELEMENTOS	PERSPETIVAS		
	<i>Integradora</i>	<i>Diferenciadora</i>	<i>Fragmentada</i>
Orientação para o consenso	Consenso ao nível da organização	Consenso ao nível da subcultura (grupo)	Multiplicidade de visões (ausência de consenso)
Orientação para a ambiguidade	Excluída	Canalizada para fora das subculturas	Presente
Foco principal do estudo	Harmonia	Conflitos e diferenças. Identificação de subculturas	Ambiguidade, ironia, paradoxos e múltiplas interpretações que não se aglutinam em consenso coletivo
Papel do líder	Centrado no líder	Líderes têm influência secundária	Poder está disperso entre indivíduos e ambiente
Papel do ambiente	Pode ter influência, mas separado da cultura	Influência saliente; externa e/ou decretada	Fronteiras entre ambiente e organização permeáveis e em permanente fluxo
Implicações das ações	Top-Down controlado pelos líderes	Pequenos conselhos aos gestores ou grupos subordinados	Indivíduo visto como impotente para impor o seu ponto de vista
Unidade de análise	Organização	Grupo	Indivíduo

Fonte: Adaptado das Tabelas 4.1 de Martin (2002, p.95) e 5.4 (p.149); Figura 2.1 (Neves, 2000, p.74)

A complexidade da abordagem da cultura leva a que os membros da organização possam sentir-se mais confortáveis que outros dependendo da sua posição na organização. Assim, gestores de topo tendem a ver a organização de uma perspetiva integradora, talvez pelo desejo de verem os seus valores partilhados e as políticas implementadas, enquanto que trabalhadores de posições mais baixas na hierarquia expressam os seus pontos de vista de uma perspetiva diferenciadora. Os membros mais novos, ou cujos empregos pareçam ambíguos tendem a olhar o seu trabalho de uma perspetiva mais fragmentada. O investigador deverá ter em conta estas perspetivas, no modo de operacionalizar o estudo, atento à finalidade da investigação e ainda os métodos, recursos e técnicas de análise (Frost, et al., 1991, p.159).

2.3 Tipologias de Cultura Organizacional

2.3.1 Definição

As tipologias organizacionais são esquemas classificativos passíveis de agrupamento em função de características culturais comuns por parte das organizações (Neves, 2000). Estas características comuns identificadas uma vez agregadas num conjunto limitado de categorias psicológicas ou organizacionais, identificam molduras de compreensão na qual os indivíduos organizam os seus valores subjacentes, pressupostos e interpretações. “Estas categorias podem ser usadas para identificar certos tipos de culturas nas organizações, uma vez que as culturas baseiam-se nestes valores, pressupostos e interpretações” (Cameron & Freeman, 1991). Assim os modelos tipológicos assumem que as organizações se podem definir por um conjunto de traços e dimensões comuns em termos de cultura organizacional, permitindo desta forma a adoção de abordagens quantitativas para melhor comparabilidade e generalização de resultados (Neves, 2000; Denison & Spreitzer, 1991). Ainda segundo Neves (2000), o uso das tipologias justifica-se para este efeito, uma vez que conseguem que estas abarquem melhor a complexidade da cultura dada a sua diferenciação ao nível da natureza, conteúdo ou acesso. Por outro lado, mercê da conjuntura externa volátil, as organizações lidam diariamente com conflitos e situações por vezes paradoxais, ao nível do seu funcionamento exigindo equilíbrio entre forças opostas, pelo que a abordagem tipológica é a mais adequada para os evidenciar de modo a permitir diagnosticar e intervir e controlar.

Entre os estudos mais procurados da CO, encontramos o estabelecimento de relações entre os tipos de cultura, a sua congruência e força, bem como ligações à eficácia organizacional (Quinn & McGrath, 1985; Cameron & Freeman, 1991; Smart & St. John, 1996; Saffold, 1988)

A tipificação das culturas, como verificámos, tem subjacente a caracterização de determinados valores e pressupostos de modo a poderem a ser diferenciadas entre si. Na perspetiva da gestão, os investigadores baseiam esses tipos de cultura a dimensões organizacionais designadas de diferentes formas.

2.3.2 Tipos de cultura organizacional

Nesta secção optou-se por identificar algumas tipologias relevantes de culturas organizacionais, e que foram propostas por Handy (1991), Denison (1990) e também Quinn et al. (1985, 1988).

O investigador Charles Handy ficou conhecido por estabelecer a ligação entre a estrutura organizacional e cultura organizacional, escolhendo deuses da mitologia grega para descrever quatro tipo de culturas (Papel, Clube, Tarefa e Existencial) que se organizam em duas dimensões unipolares estruturadas (formalização e centralização) em quatro quadrantes (Handy, 1991; Neves, 2000; Ruiz,

2010). A *cultura de Apolo* (deus da razão), também referida como burocrática, apoia ou do “papel”¹ caracteriza-se por uma elevada centralização e formalização. Neste tipo de cultura o controlo é feito pelos procedimentos que são eminentemente valorizados, bem como o papel de cada membro, as descrições de funções e de regras. As organizações com este tipo de cultura formam burocracias hierárquicas, onde o poder está na cúpula e é legitimado por quem ocupa essa posição. Estas organizações têm sistemas consistentes, estáveis e são muito previsíveis. A *cultura de Zeus* (líder dos deuses do Olimpo), também apelidada como cultura do clube ou do poder caracteriza-se por uma elevada concentração e uma baixa formalização. Neste tipo de cultura, situado no quadrante inferior esquerdo, o poder está concentrado num pequeno grupo ou uma figura central e o seu controle é informal, precisando apenas de algumas regras e pouca burocracia. A *cultura de Dionísio* (deus da autonomia), também é conhecida por cultura existencial ou da “pessoa”. Neste caso, a organização é marcadamente informal e descentralizada, baixa formalização e centralização. O indivíduo é central nesta cultura e a organização é vista como meio destes se distinguirem e realizarem. Por fim, a *cultura de Atenas* (deusa da sabedoria e civilização), também conhecida por cultura de tarefa ou projeto, é caracterizada por ser muito formalizada e pouco centralizada. Com elevado nível de descentralização, organiza-se em torno de projetos desenvolvidos por grupos de trabalho interdisciplinares, especializados, criativos e focados na tarefa. A organização tem muitas vezes, por base, uma estrutura matricial.

Outro dos modelos largamente utilizados no estudo da cultura organizacional foi proposto por Denison (1990), (Denison & Mishra, 1995 referido em Yu & Wu, 2009) e (Denison, Nieminen, & Kotrba, 2014). O autor parte de duas dimensões organizacionais bipolares para traduzir, por um lado, a relação da organização com o seu exterior em contraste com a dinâmica interna; e na segunda dimensão para explicar a tensão entre a flexibilidade e o controlo pela estabilidade (Neves, 2000). O desenvolvimento do modelo pretende fazer a ligação de quatro traços culturais representados em quadrantes com a eficácia organizacional: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão (Denison et al., 2014). A *cultura de envolvimento* refere-se ao comprometimento pessoal dos membros da organização e reflete um *focus* na dinâmica interna e flexibilidade. A *cultura de consistência* refere-se a valores partilhados, a processos e sistemas eficientes refletindo um foco interno e estável. A *cultura de adaptabilidade* refere-se à capacidade dos membros de entenderem o que o cliente quer, flexibilizarem comportamentos, de aprenderem novas técnicas, e de conseguir mudar em resposta à procura. O foco de adaptabilidade é externo e flexível. A *cultura de missão* refere-se à clareza da estratégia e direção de uma organização, sua visão, metas e objetivos que agreguem a organização em torno de um caminho. Reflete um *focus* externo à organização e na estabilidade. Na sua tradução, as

¹ Em inglês “The Role Culture”

culturas de adaptabilidade e missão têm o *focus* na orientação externa em contraste com as culturas de consistência e envolvimento que se situam nos quadrantes da esquerda. Por outro lado, a cultura de adaptabilidade e envolvimento traduzem uma organização flexível nos comportamentos e idónea para a mudança, enquanto as culturas de consistência e de missão orientam para estabilidade e segurança (Neves, 2000). Segundo o autor do modelo, os estudos demonstram que as organizações de maior desempenho não excluem quaisquer dos traços culturais descritos, mas pelo contrario encontram forma de capacitar e envolver os seus membros, de facilitar a coordenação das ações e promover a consistência de comportamentos com valores de 'negócio' do centrais, traduzir os desafios do ambiente organizacional em ação (adaptabilidade) e fornecer um claro sentido de propósito e direção (missão) (Denison et al., 2014).

Outro dos modelos mais comumente utilizados é o Modelo dos Valores Contrastantes (CVF) proposto inicialmente por Quinn e Rohrbaugh (1983), Quinn e McGrath (1985) e Quinn (1988) com o intuito de estudar a eficácia organizacional, multiplicou-se nas implicações de análise incluindo a cultura organizacional. Como referido, foi depois desenvolvido integrando novos critérios e aplicado a estudos de cultura, processos de liderança, decisão, etc. (Cameron & Quinn, 1999; Cameron, 2009). Tendo selecionado dimensões com base em critérios que avaliam a eficácia organizacional, o modelo estruturou-se em torno de duas dimensões contrastantes e quatro tipo de culturas. Uma das dimensões faz a diferenciação entre o foco *interno e externo* enquanto a segunda traduz a tensão entre a *estabilidade e controlo* e o foco na *flexibilidade*. Entre a orientação interna/externa contrapõe-se a valorização do bem-estar individual e estabilidade da estrutura funcional em oposição à valorização de um posicionamento aberto e competitivo. A dimensão flexibilidade vs controle traduz a relação com a estrutura. Se enfatizar o controle, valoriza a centralização, integração, a segurança e estabilidade. Por outro lado, se se der ênfase à flexibilidade, valoriza a diferenciação e descentralização, em formas de organização mais cooperante, informal e de comunicação mais horizontal (Neves, 2000). Uma terceira dimensão invisível no modelo, contrasta uma organização mais virada para os *meios* e também para os *fins*. Esta dimensão traduz modelos teóricos de escolas pensamento organizacional implícitos nos quatro quadrantes, a saber: o *modelo dos objetivos racionais* que procura o alcance dos objetivos definidos; o *modelo dos sistemas abertos* que procura a inovação no foco externo, a expansão e crescimento, a busca de novos recursos; o *modelo das relações humanas* que enfatiza o desenvolvimento dos recursos humanos, através da participação, trabalho de equipa e coesão; e o *modelo dos processos internos* que tem por objetivo o equilíbrio, a continuidade e o controlo (Quinn & McGrath, 1985; Quinn, 1988; Neves, 2000). O modelo posiciona a organização entre quatro tipos de cultura: a cultura de apoio, a cultura de regras, cultura de inovação

e de objetivos². Na **cultura de apoio** o ênfase coloca-se na participação, nos valores partilhados e no sentido de família. Na **cultura de objetivos**, o *focus* é externo e de controlo é enfatizada a competição e orientação para o cliente e mercado, os processos de planeamento são enraizados com vista a melhoria da performance. Na **cultura de inovação**, o *focus* é externo e flexível, sendo colocado o ênfase no empreendedorismo, criatividade, adaptabilidade e desenvolvimento. Por fim a **cultura de regras** ou hierárquica traduz o enfoque na estabilidade, na regulação normativa, documentação, linhas claras de autoridade e preocupação com eficiência (Cameron & Ettington, 1988). Este modelo além de aceitar o conflito como parte da cultura, faz a integração dos quatro tipos culturas com as escolas de pensamento organizacional (Quinn et al., 1985).

Duas principais diferenças residem entre os Modelos de Denison e de Quinn e colaboradores. Uma diferença chave é que o CVF foi originalmente desenvolvido como um modelo de liderança e eficácia, que levou principalmente à avaliação de tipos de cultura, em contraste com o modelo de Denison que faz uso de uma abordagem de traços e perfis. O CVF é assim projetado para identificar o tipo de organização, enquanto que o modelo de perfis desenvolvido por Denison e colegas centra-se no equilíbrio entre os elementos culturais (Denison et al., 2014). No seu modelo, Denison propõe que não só é possível para uma organização exibir forte orientação interna e externa em termos de valores e capacidades, tanto para a estabilidade e flexibilidade, mas que as organizações mais eficazes são aquelas que conseguirem exibir a força em de todos os quatro tipos de traços. Outra diferença, de segunda ordem, reside no modelo de diagnóstico utilizado, no qual Denison estabelece três índices para avaliar os traços, os quais operacionalizam uma faceta específica da característica num nível mensurável de comportamentos e valores manifestados. Contudo, o CVF apresentando apenas duas dimensões contrastantes diretamente no modelo, consegue enquadrar uma terceira dimensão que incorpora modelos cujos princípios teóricos abarcam as dimensões mais comumente utilizadas nos modelos de cultura organizacional, a saber: a base da verdade e racionalidade da organização; a natureza do tempo e o horizonte temporal; motivação, estabilidade vs mudança/inovação; orientação para o trabalho, isolamento vs colaboração; controlo vs autonomia; e interno vs externo (Yu & Wu, 2009).

Além da caracterização das tipologias, os estudiosos da cultura organizacional procuraram ver na sua congruência e força os atributos essenciais para identificar a sua eficácia relativamente àquelas que mostravam incongruência e desconectada (Peters & Waterman, 1982; Schein, 1984; Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Freeman, 1991; Smart & St. John, 1996; Harris & Mossholder, 1996; Wright, 2005). Os estudos efetuados são relevantes para demonstrar onde será válido objetivar e fazer incidir os esforços de mudanças culturais. Para Cameron e Freeman (1991) a congruência está presente

² Na literatura internacional, respetivamente: clan (apoio); hierarchy (regras), adhocracy (inovação) e market (objetivos).

na organização quando as características dominantes, como estilo de liderança, laços organizacionais e ênfase estratégico são consistentes entre eles. E a incongruência resulta quando estes atributos não são consistentes com uma tipologia única de cultura (p.30). Um modelo de congruência cultural com base no Modelo CVF foi proposto por Cameron & Ettington (1988), o qual sistematizou um conjunto de atributos a considerar nos estudos. Por outro lado, segundo Smart e St. John (1996) tendo por base as definições de alguns autores como Argyris e Denison, as culturas fortes serão aquelas em que exista congruência entre as crenças expostas e as práticas efetivas. A força da cultura refere-se às práticas organizacionais e indica predominância de determinados atributos em cada quadrante. Desta forma é possível existir uma cultura fraca, mas congruente, mas não é possível coexistir uma cultura forte, mas incongruente (Cameron & Freeman, 1991, p.30). Os estudos revelam, no entanto, que a congruência cultural associada à força não tem impacto relevante na eficácia organizacional (Cameron & Freeman, 1991) ao contrário do tipo de cultura (p.52). Por essa razão, e dado os resultados serem contraditórios, os estudos sobre a força da cultura têm sido abandonados (Sackmann, 2011).

2.4 A cultura do ensino superior e o seu contexto

Desde os meados dos anos 1990 que as universidades à volta do mundo têm vivido sobre uma grande pressão no sentido de se adaptarem rapidamente aos novos contextos sociais, tecnológicos, económicos e políticos (Beytekin, 2010), facto que as obriga a repensar não só a sua visão, mas igualmente os seus processos de gestão internos. No seu Relatório 2012, a OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento afirma que ocorreu uma “revolução académica no ensino superior na última metade de século, marcado por transformações sem precedentes em extensão e diversidade” (Altbach et al., 2009, referido por Tremblay, Lalancette & Roseveare, 2012, p.16). Vários são os desafios presentes no ensino superior sob a égide da globalização e da tecnologia e que passam entre eles por um maior e melhor alinhamento dos currícula; empregabilidade dos estudantes; alargamento da participação aos *stakeholders*; qualidade do ensino aprendizagem; qualidade da investigação; acreditação; competição e colaboração global por investigadores e talento; retenção e abandono de estudantes; adoção de tecnologia emergente; concorrência por financiamento; qualidade institucional; nova geração de funcionários; contribuição para a economia; criação de grupos e capital de conhecimento; governança e gestão no ensino superior (Sarker, Davis, & Tiropanis, 2010; OECD, 2014).

As universidades são por um lado entidades complexas com culturas distintivas mercê das autonomias que gozam e por outro bastante expostas a alterações dos ambientes externos (Sporn, 1996). Sinónimo de entidades complexas, nas Universidades existem tensões latentes, assentes em

características únicas e que dominam a sua cultura (Clark & Boyer, 1987; Baldrige, 1971; Kezar & Eckel, 2002).

Segundo Sporn (1996, p.42), esta especificidade pode ser encontrada em primeiro lugar na ambivalência dos seus objetivos e padrões seja na vertente ensino, investigação ou serviços bem como na falta de acordo nas orientações para a realização dos objetivos em processos de decisão igualmente ambíguos; em segundo lugar as universidades são instituições em grande medida orientada às pessoas. Lidando com estudantes de 1º ciclo (Licenciatura), profissionais ou não, à procura de especializações, de estudos avançados, ou simplesmente formação contínua obrigando amiúde a parcerias com empresas ou entidades congéneres, fortalecem a diversidade cultural e o desafio na gestão do ensino superior. Em terceiro lugar, o facto de todos os funcionários da universidade estarem envolvidos em múltiplas e diferentes tarefas, é particularmente difícil desenvolver procedimentos padronizados para a entrega dos diversos e distintos serviços. Em quarto lugar, os docentes universitários tendem a ser especialistas com forte desejo de autonomia e liberdade. Esta situação além de dificultar uma gestão coordenada, conflitua com os interesses do corpo não docente com uma carreira distinta e mais focada no processo administrativo. Acrescenta-se a isto, as diferenças nos processos de avaliação destes dois corpos universitários. Os docentes por seu turno, estão cada mais pressionados para aumentar o nível da investigação e cooperação, bem como aumentar o financiamento através da realização de serviços, ao mesmo tempo de têm de garantir uma elevada qualidade pedagógica e acompanhamento estudantil exigido pelos processos de qualidade, sem esquecer a dimensão administrativa da gestão dos procedimentos académicos. Em quinto lugar, as universidades são vulneráveis ao seu ambiente. Estes contrastes enformam a essência da cultura organizacional assente em paradoxos na sua natureza. A cultura universitária detém um traço distintivo comum evidente assente em artefactos e valores tais como cerimónias académicas regulares ou eventos científicos, partilhados no mesmo campus (Beytekin, 2010). As normas institucionais, a linguagem específica, o cariz hierárquico assente no papel do reitor como líder e as histórias dão testemunho dos comportamentos, crenças e pressupostos básicos que captam a essência da cultura universitária (Cameron & Freeman, 1991).

Uma academia universitária que assuma as condicionantes descritas anteriormente, embora possa estabelecer formalmente uma mesma missão e visão, de modo a desenvolver uma cultura organizacional única teria de garantir segundo Van Maanen e Barley (1985) que todos os departamentos e serviços enfrentassem os mesmos problemas, que todos os membros comunicassem entre si, e que cada membro adotasse um mesmo mapa cognitivo que os levasse a atuar de um modo adequado e de acordo com um comportamento consensualizado. O que se afigura difícil.

Nas universidades, como em outras organizações, podem encontrar-se em grupos específicos padrões de interação que revelem proximidade física, que partilham as mesmas tarefas ou estatuto, verificar dependências nos *workflows* ou pedidos realizados entre membros, e é neste grau de

intensidade de interação entre os membros que as sementes das subculturas organizacionais são lançadas (Frost et al., 1985, p.37).

No contexto da academia, interessa rever por um lado a literatura sobre as tipologias propostas para caracterizar a cultura das universidades no seu todo, mas onde desde a perspectiva diferenciadora se destacam as subculturas disciplinares ou académicas e administrativas.

2.4.1 Modelos de cultura de ensino superior

A abordagem de estudos organizacionais do ensino superior de uma perspetiva cultural foi sempre considerada uma tarefa difícil, face às particularidades desta “anarquia organizada” descrito por Cohen e March referido em Fumasoli e Bjorn (2013) , fragmentada em inumeráveis “pequenos mundos” (Clark, 1987) e dividida em culturas disciplinares, institucionais, académicas e profissionais, ou sistemas nacionais (Clark, 1980, 1983). Em relação ao ensino superior, Sporn (1996) afirma que “cada organização tem uma cultura” (p.55), enquanto Silver (2003, p.167) declara que as “Universidades não têm uma cultura organizacional.” A despeito do desafio ser enorme, muitos investigadores estudaram a cultura organizacional do ensino superior (Sporn, 1996; Cameron & Ettington, 1988; Zammuto & Crackower, 1991; Adkinson, 2005; Smart & St. John, 1996; Clark, 1987; Becher, 1989, 2001) cada um utilizando a sua abordagem, dimensões e perspetivas.

O estudo da cultura organizacional pressupõe antes de mais para cada investigador estabelecer o conceito de cultura, a perspetiva e os componentes e dimensões chave de análise. Segundo Välimaa (2008) existem três conotações e utilizações de cultura no ensino superior: o primeiro é a perceber a universidade como uma instituição cultural em si própria (tal como as bibliotecas ou museus) ou “industrial” e corporativa enfatizando uma forte orientação de mercado e capacidade de inovação; a segunda conotação é a de que a sua cultura pode ser definida como uma variação cultural do mundo académico, e dos “seus espaços sociais, onde membros trabalham diariamente no meio das suas epistémicas tradições, culturas disciplinares, instituições locais e tradições nacionais” (p.11) ; por último, o estudo da cultura depende da discussão metodológica, epistemológica e filosófica da natureza do conhecimento.

Entre os eminentes autores que conceptualizaram e propuseram modelos de cultura organizacional especificamente para o ensino superior encontramos Clark (1972), Baldrige (1971), Berquist & Pawak (2008), Masland, Tierney (1988), McNay (1995) e Sporn (1996). Partindo de perspetivas e metodologias distintas, os autores chegaram a conclusões e propostas diversas que constitui parte da investigação do ensino superior.

Atendendo à perspectiva institucional, Baldrige (1971) sugere três modelos de governação universitária tendo em conta as dinâmicas das tomadas de decisão nestas instituições: a colegial, a burocrática e a política. No *modelo colegial*, a ênfase teórica é no modelo das relações humanas, a estrutura social da academia é vista como unitária pelo conjunto dos académicos, o processo de decisão é partilhado. No *modelo de governação burocrático*, a organização é hierárquica assente no clássico modelo Weberiano, os processos de decisão são formais e com ênfase na execução. No *modelo político*, o conflito é visto como normal assente na teoria dos sistemas abertos, as decisões são baseadas na negociação e a ênfase é na formulação.

Posteriormente Dill e Masland citado por Maassen (1996) procuraram conceptualizar a cultura universitária, tendo Masland descrito quatro janelas que tornam mais fácil distinguir o passado e o presente da influência cultural na universidade e são elas: “a saga, heróis, símbolos e rituais” (p.160). Masland, afirmou que a cultura organizacional se baseia em valores, crenças, ideologias que afetam a vida do estudante, currículo e a administração. Para si, a liderança tem um papel importante na formação da cultura organizacional, bem como as contribuições de um controlo interno e externo (Sanderson, 2006).

Outros dos raros autores a estudar a conceptualização da cultura no ensino superior foi Tierney (1988_A) que criou um instrumento de diagnóstico a que chamou “Modelo de Cultura Organizacional” (p.8), baseado em seis elementos: ambiente, missão, socialização, informação, estratégia e liderança. Tierney acreditava que inquirindo os administradores sobre aqueles elementos, estes ficariam em melhor posição para efetuar mudanças organizacionais sem criar desnecessariamente o conflito (p.19).

Nos anos 1990, Bergquist propôs um Modelo com a existência de quatro culturas da academia, a cultura colegial, a cultura gestionária, a cultura de desenvolvimento e a cultura de advocacia (Maassen, 1996). Mais tarde, em 2008, acrescentou duas novas culturas a *virtual* e a *tangível*. De acordo com Bergquist, a *cultura colegial* encontra significado nas disciplinas representadas pelas faculdades na Instituição. Os processos de governação partilhados são enfatizados e nesta tipologia, bem como a autonomia e a liberdade de investigação (Bergquist & Pawak, 2008). Citando Millett, os autores descrevem (p.32) “o objetivo da comunidade académica é fornecer um ambiente de aprendizagem e não um produto a aprendizagem”. Na *cultura gestionária* é enfatizada organização, implementação e avaliação do trabalho que direcionado para objetivos precisos. A liderança é vista como determinante, eficiente e competente tanto na administração como na docência. Os académicos mostram a sua influência institucional através da assunção e lugares administrativos (p.45). Os objetivos são claramente especificados e critérios de performance identificados. Na *cultura de desenvolvimento*, a ênfase está na criação de programas e atividades procurando o crescimento profissional de todos os membros da academia. Valorando a abertura pessoal e de serviço ao outro a instituição está concebida

como o encorajamento para melhoria do potencial cognitivo afetivo e comportamental de todos os seus membros. A *cultura de advocacia* é caracterizada por estabelecer políticas e procedimentos igualitários e equivalentes para a distribuição dos recursos e benefícios da Instituição. A *cultura virtual* foi identificada como respondendo à capacidade de gerar e disseminar conhecimento no mundo atual. Através do uso das novas tecnologias, a instituição deste “mundo pós-moderno” pertence à rede de conhecimento global (Bergquist & Pawak, 2008). A *cultura tangível* encontra significado nas suas raízes, na sua comunidade e no estabelecimento espiritual. Os que se alinham com esta cultura valorizam a previsibilidade dos valores, a educação tutorial numa localização física estável. Bergquist, ao contrário de outros investigadores de cultura que procuram forma de mudar a cultura, afirma que o que pretende com o estudo da cultura é determinar como trabalhar e usar as forças e recursos da cultura organizacional para concretizar objetivos (p.x)

Ian McNay (1995) por seu turno desenvolveu um modelo que pretendeu descrever a cultura organizacional do ensino superior sobre duas dimensões: (1) a forma e a intensidade de controlo; e (2) o foco da política e na estratégia. Dos quatro quadrantes emergem quatro tipos de cultura universitária: cultura de empresa, a corporativa, a colegial e a burocrática. A *cultura de empresa* caracteriza-se por uma política firme e controlo operacional flexível, com foco no mercado e nas oportunidades externas com *stakeholders*. A *cultura corporativa* consiste no papel diretivo das autoridades, adotando uma política e controlo operacional apertados. Valorizam a lealdade e o foco é externo, mas com controlo. A *cultura colegial* de McNay consiste numa política e controlo operacionais flexíveis, descentralização e valorização da liberdade individual. O foco é interno e flexível. A *cultura burocrática* tem o seu foco interno e com controlo, com uma política flexível e um controlo apertado, baseada nas regras, regulamentos e procedimentos.

Outra das autoras de modelos de cultura universitária, Sporn (1996), baseando-se nos trabalhos de Arnold & Capella propôs um modelo com quatro tipologias de culturas universitárias de modo a posicioná-las tendo em conta a força e a orientação. Partindo do pressuposto que culturas fortes são mais bem sucedidas que culturas fracas; e que culturas externamente orientadas são mais capazes de se adaptar às mudanças do ambiente organizacional, tomou como descrição que a “força” indica o nível de congruência entre os valores culturais, comportamentos, estrutura e planos estratégicos. A orientação avalia se o foco dos valores, atitudes, crenças e comportamentos estão direcionados para atividades predominantemente internas ou externas.

Na avaliação de cada uma destas propostas de modelos de CO universitária, verifica-se que embora Tierney seja dos poucos autores destacados na literatura sobre cultura organizacional no Ensino Superior, a sua proposta acaba por ser superficial, pois baseia-se num único caso estudo e não explica como relaciona as subjacentes hipóteses teóricas no que respeita à natureza das ciências sociais ou da sociedade (Maassen, 1996). Por outro lado, Maassen (1996, p.156) constata que

Bergquist apenas descreve historicamente as culturas que propõe sem claramente indicar quais a hipóteses teóricas subjacentes. Ao focar-se apenas na percepção das manifestações culturais para as descrever, o autor torna o modelo arbitrário e dessa forma não consistente.

Partindo desta evidência, o Modelo dos Valores Contrastantes, com a matriz base nas duas dimensões “interna / externa” e “flexível / estável” enquadrando os quatro tipos ideais de cultura “é consistente com a literatura genérica de cultura organizacional e compatível com as várias formas que os colégios e universidades” têm sido vistos pelos estudiosos (Smart & John, 1996, p.221).

2.4.2 As subculturas departamental e disciplinar

A faculdade e/ou departamento académico (departamento) no ensino superior é comumente assumido como a unidade ou elemento organizacional básico da instituição universitária (Clark, 1987). A sua criação obedece ao agrupamento de um corpo disciplinar específico. A disciplinaridade no ensino superior tem crescido de maneira exponencial, podendo ser medido pelo número e tipos de departamentos criados nas universidades, pela mudança e aumento de cursos superiores e o reconhecimento de novos tópicos e clusters de investigação (Becher & Trowler, 2001).

As diferenças estruturais, altamente idiossincráticas e complexas das unidades departamentais, podem acarretar influências das respetivas áreas disciplinares ou do perfil dos membros docentes (Smerek, 2010; Clark, 1987). Segundo Becher (1989) as *culturas disciplinares* constituem a fonte principal da identidade e especialidade dos membros do departamento e incluem pressupostos sobre o que deve ser conhecido e que tarefas deverão ser desempenhadas, padrões para um desempenho eficaz, forma de publicar, interação profissional bem como estatuto social e político. Nos seus trabalhos sobre subculturas disciplinares Becher (1989), Becher & Trowler (2001) e Clark (1987) empreenderam estudos alargados sobre a vida académica, chegando mesmo a inferir nos seus estudos, características particulares dessas mesmas culturas disciplinares (Smerek, 2010). No sentido de identificar as características epistemológicas de cada uma das categorias de conhecimento onde as disciplinas se poderiam agrupar, Becher tomando como base trabalhos prévios de Biglan e Kolb (Neumann, Parry & Becher, 2002; Laird, Shoup, Kuh & Shawartz, 2007), correndo o risco de simplificação, resumiu-as em quatro domínios: *hard-pure*, *soft-pure*, *hard-applied* e *soft-applied*. A classificação proposta baseia-se em primeiro lugar na diferença entre *hard* e *soft*. Como descreve Craig (2012), o conhecimento *hard* consiste em leis objetivas, na regularidade das relações causa-efeito de modo a que possam ser replicadas e quantificadas. As disciplinas enquadradas no conhecimento *soft* por outro lado, são mais subjetivas com ênfase na interpretação e contestação dos conceitos base. A diferença entre a geração e conhecimento “*puro*” e “*aplicado*”, reside no facto das disciplinas com ênfase na geração de conhecimento puro, apresentam maior orientação para a apresentação de

conhecimento abstrato, enquanto as aplicadas colocam a ênfase nos processos através do qual o conhecimento pode ser aplicado e gerado através dessas aplicações (p. 24).

As disciplinas *hard-pure* como a 'física' têm na descoberta e explicação a sua noção central. A natureza do conhecimento é cumulativa, ou seja, o processo de ensino-aprendizagem é linear no qual alguns elementos do curriculum devem ser apreendidos antes de prosseguir com outros. Estas comunidades de conhecimento tendem a ser competitivas, mas gregárias (Neumann et al., 2002). Por outro lado, no corpo disciplinar *soft-pure* os assuntos são mais abertos e flexíveis, incentivando o investigador a lidar com a incerteza, contestando a natureza do conhecimento. Estabelece-se o método da contínua reinterpretação de um corpo de ideias mais ou menos estável (Smerek, 2010, p.397). Nestas comunidades, a investigação tende a ser solitária, apenas com pequenas sobreposições de interesse entre investigadores. Dado que a investigação é mais solitária e individualista, tende a haver menos experiência no trabalho colaborativo (Neumann et al., 2002, p.411). Para as categorias de *hard* e *soft-applied* dão grande ênfase à aplicação competente do conhecimento na prática. Estas comunidades, sobretudo as *hard-applied* são igualmente gregárias, com múltiplas influências e interações sejam na docência ou investigação. Os académicos *soft-applied* refletindo a natureza das profissões com o foco na prática, são abertos ao ensino colaborativo.

É reconhecido que Becher com contributos de outros autores propôs um esquema de classificação entre a natureza do conhecimento e cultura disciplinar que constitui uma referência nos estudos académicos (Anexo A). Contudo, a proposta de Becher é meramente indicativa, tendo em conta pelo menos três condicionantes: os impactos dos factores sociais na construção do conhecimento disciplinar; os efeitos das mudanças ao longo do tempo; e a elevada simplificação das categorias. Nem todos os departamentos representam uma disciplina (Becher & Trowler, 2011). Becher, reconhece que grupos disciplinares poderão ter fronteiras de categorização em várias das dimensões *hard/soft* ou *pure/applied*, designadamente ilustrando a necessidade de mudar o foco macroscópico do conhecimento para as especialidades das disciplinas, que permitam promover uma compreensão disciplinar alargada e ultrapasse os padrões de sobreposição singulares (p.63).

Como foi referido anteriormente, os departamentos, faculdades ou escolas entendidas como unidades básicas da universidade, podem gozar estatutariamente de autonomia pedagógica, científica, estatutária, disciplinar e ainda por vezes de autonomia administrativo-financeira. Esta autonomia confere poder e influência a estas estruturas, já que lhes permite, entre outras, a diferenciação do respetivo currículo e possibilidade de efetuar mudança nas suas ofertas formativas, gerir orçamentos, gerir em diferentes graus os recursos humanos docentes e não docentes, gerir outros serviços académicos essenciais ao seu funcionamento incluindo a liderança administrativa (Lee, 2007). As dinâmicas de comportamento dos membros do departamento são passíveis de verificar padrões de atuação, valores assumidos, atitudes que reforçam as práticas no contexto particular,

podendo ser entendida como uma subcultura, devendo por isso ser uma unidade de análise crítica no ensino superior (p.42). A disciplina e a instituição moldam a cultura das unidades orgânicas e operacionais da Universidade. Segundo Lee, a cultura de instituição, em vários aspetos, tem um papel mais importante que a cultura disciplinar na definição da subcultura departamental. Sobretudo se as relacionarmos com as dimensões departamentais dos estudantes, investigadores, volume de trabalho profissional e responsabilidades, a cultura disciplinar tem mais impacto na cultura departamental no que respeita aos ideais da instituição (p.52), designadamente multiculturalismo e instrumentalismo (foco no *empowerment* dos estudantes).

Por seu turno, Burton Clark citado por Smerek (2010, p.384) faz notar que as academias universitárias são culturalmente definidas pela profissão académica, o sistema nacional, a faculdade e a disciplina. Desta forma, sendo o departamento parte da organização será influenciado por outros atributos além da disciplina, como o tipo de instituição a que pertencem e o perfil profissional. Para Clark nos institutos de investigação avançados a 'disciplina' é central, enquanto que nas instituições de cursos mais generalistas³ e de colégios comunitários mais pequenos, os professores enfatizam a pedagogia. Clark (1987) procura igualmente agrupar os perfis profissionais dos professores, encontrando pontos em comum como criar conhecimento, transmitir esse conhecimento, procurar disciplina entre os estudantes, liberdade académica e autonomia individual. O investigador conclui, no entanto, que os entendimentos sobre estes pontos têm perceções e significados distintos dependendo do tipo de instituição (Smerek, 2010).

2.4.3 As subculturas profissionais (académica) e administrativa

No ensino superior é reconhecida a diferença entre os sistemas de valores da administração e dos profissionais docentes e investigadores. O subgrupo administrativo inclui bibliotecários, técnicos da área financeira, recursos humanos, informática, tecnologia da informação, cooperação, relações internacionais (Smerek, 2010). Os papéis atribuídos a estes membros podem ser comparados a outros de semelhantes de entidades não académicas. Os professores agrupam-se em áreas de especialização de conhecimento preocupando-se essencialmente em ensinar e investigar, enquanto quem tem o papel técnico-administrativo tem a responsabilidade de providenciar serviços, incidindo as suas tarefas diárias na gestão para assegurar a eficiência organizacional, sem descurar gestão económica de recursos financeiros limitados e cumprir a lei (Smerek, 2010; Lin & Ha, 2009; Bess & Dee, 2008). A subcultura administrativa tende a enfatizar os valores utilitários e da gestão, enquanto que os membros académicos da faculdade valorizam a comunicação colegial e esperam ter um papel no

³ Eg. Liberal Arts College

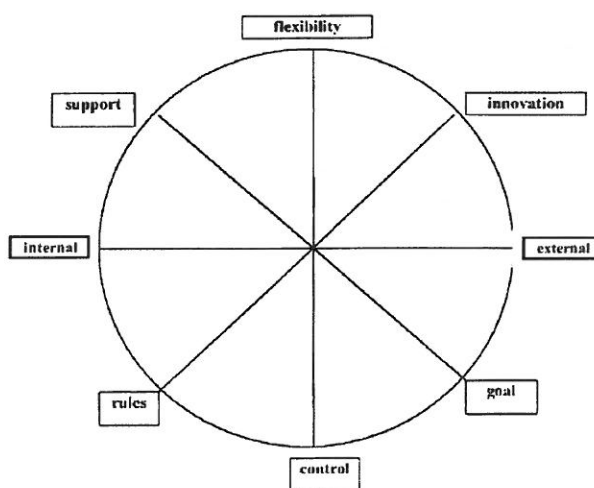
processo de decisão, especialmente na elaboração do currículo e na linha de investigação (Bess & Dee, 2008). As subculturas administrativas e académicas entram muitas vezes em conflito aberto ou latente dependendo da legitimação do poder que é reconhecido pela contraparte. Nos casos em que o conflito se materializa, a administração é vista como restritiva pelos académicos; por outro lado, os académicos são vistos, como procurando o próprio interesse, despreocupados com o controlo de custos ou sem vontade de responder a pedidos legítimos de *accountability* (Birbaum, citado por Bess & Dee, p.383). Os diferentes focos entre estas subculturas diferenciam-nas.

As subculturas profissionais administrativas e académicas deverão igualmente ser tidas em conta no estudo da cultura organizacional de uma universidade.

2.5 O Modelo dos Valores Contrastantes e sua aplicação ao Ensino Superior

O Modelo dos Valores Contrastantes (CVF) foi inicialmente proposto por Quinn & Rohrbaugh (1981; 1983) como um modelo de análise de dimensões organizacionais e sua relação com a eficácia organizacional. Tendo por base os arquétipos psicológicos desenvolvidos por Jung em 1923, utilizando a lista de critérios de eficácia proposta por Campbell em 1977, os autores descobriram que a categoria de valores dispostos no modelo dos valores contrastantes, reproduziam fielmente as dimensões de Jung (Cameron & Ettington, 1988; Cameron & Freeman, 1991; Deshpandé, Farley & Webster, 1993). Os resultados revelaram uma solução tri-dimensional ortogonal (Figura n.º 2), que representam bem os critérios de eficácia e que se reportariam às dimensões contrastantes *focus* (interno / externo), estrutura (flexível / controlo) e meios-fins, que respeitam aos modelos organizativos (Hartnell, Ou & Kinicki, 2011).

Figura n.º 2 – Representação ortogonal das dimensões opostas do Modelo



Fonte: Adaptação da Fig.1 (Van Muijen et al., 1999, p.556)

Para as dimensões de orientação (eixo das abcissas) e de estrutura (eixo das coordenadas) o modelo posiciona a predominantemente a organização em um de quatro tipos de cultura – apoio, objetivos, inovação e regras – de acordo com a designação do Grupo FOCUS - First Organizational Culture Unified Survey (Neves, 2000).

Figura n.º 3 – Tipologia Básica do Modelo dos Valores Contrastantes



O modelo funciona por tensão entre opostos. Quando a organização enfatiza o controlo e a estabilidade, tal afeta a atenção à flexibilidade, o mesmo acontece entre as orientações interna e externa, ou ainda pelos modelos organizativos subjacentes a cada campo cultural na terceira dimensão. A estabilidade e segurança que a cultura de regras procura contrasta com ênfase dado ao crescimento e a aquisição de recursos que a cultura de inovação pretende; e a valorização e desenvolvimento dos recursos humanos procurado por uma cultura de apoio conflitua com a necessidade de produtividade e eficiência (Neves, 2000).

Nos desenvolvimentos efetuados ao Modelo, Quinn (1988) demonstra que o CVF pode este ser aplicado ao estudo dos papéis da liderança, do desenho organizacional, teorias da eficácia, estádios do desenvolvimento do ciclo de vida organizacional, papéis dos gestores de recursos humanos (Cameron & Quinn, 2006, p.3). Embora o seu título enfatize uma mensagem de conflito, o modelo não sugere que estas oposições não possam existir mutuamente num sistema real (Quinn, 1988). As quatro culturas representadas não são abstrações, mas “quatro formas de ver o mundo... representando os valores que precedem os pressupostos do que as pessoas realizam do que é bom, e do que é mau, os valores escondidos pelos quais pessoas são, programas, políticas e organizações vivem e morrem” (p. 42). Porque os valores, os pressupostos básicos e os artefactos definem a cultura (Schein, 2004) no

quadro exposto no Anexo B ilustra-se a relação entre estes elementos que compõem os tipos de cultura do Modelo CVF e os critérios de eficácia (Quinn & Kimberly, 1984). Em cada organização as quatro culturas existem e espera-se dos gestores que desempenhem os papéis afetas a todas de um modo equilibrado tendo em conta a situação específica de cada organização.

O CVF é um modelo de base e validação empírica que ajuda a integrar múltiplas dimensões da cultura organizacional, a qual é de natureza “complexa, interrelacionada e compreendendo um conjunto de fatores ambíguos” (Cameron & Quinn, 2006, p.32). Interligadas aos 4 tipos de culturas e às duas dimensões já focadas, o CVF possui uma terceira dimensão representada num eixo invisível, que traduz modelos teóricos de recursos humanos implícitos a cada quadrante (Neves, 2000).

A **cultura de apoio** (clã) enquadra o *modelo teórico das relações humanas*. Nesta perspetiva, a ênfase é dada à participação nas tomadas de decisão e partilha da informação. Os membros têm um sentimento de pertença e a liderança tende a adotar um estilo de apoio. O papel do gestor é de mentor e facilitador no sentido de se envolver no desenvolvimento dos seus colaboradores, promovendo coesão e o trabalho de equipa. A estrutura e os processos tendem a mais flexíveis e descentralizados, e o foco é interno pela procura de manutenção do ambiente de trabalho. De acordo com Smart e St. John (1996) e Sanderson (2006) este tipo de cultura, com ênfase no modelo clássico de organização universitária, foco interno e decisão participada é compatível com o tipo de cultura colegial proposta por Baldrige (1971), Bergquist (2008) e/ou McNay (1995).

Na **cultura de regras** (hierárquica) o seu enquadramento é o *modelo dos processos internos*. Este modelo valoriza as políticas, os regulamentos e a formalização com o objetivo de manter o controlo, estabilidade, previsibilidade e segurança em contraste a cultura de apoio. Os processos de decisão na organização tendem a ser mais centralizados, e as lideranças adotam um estilo conservador. Dos gestores espera-se monitorização e coordenação no sentido de cumprimento de regras e consolidação e equilíbrio. Esta categorização por via da formalização encaixa na proposta de cultura burocrática de Baldrige (1971) e McNay (1995) bem como na cultura gestonária de Bergquist & Pawak (2008).

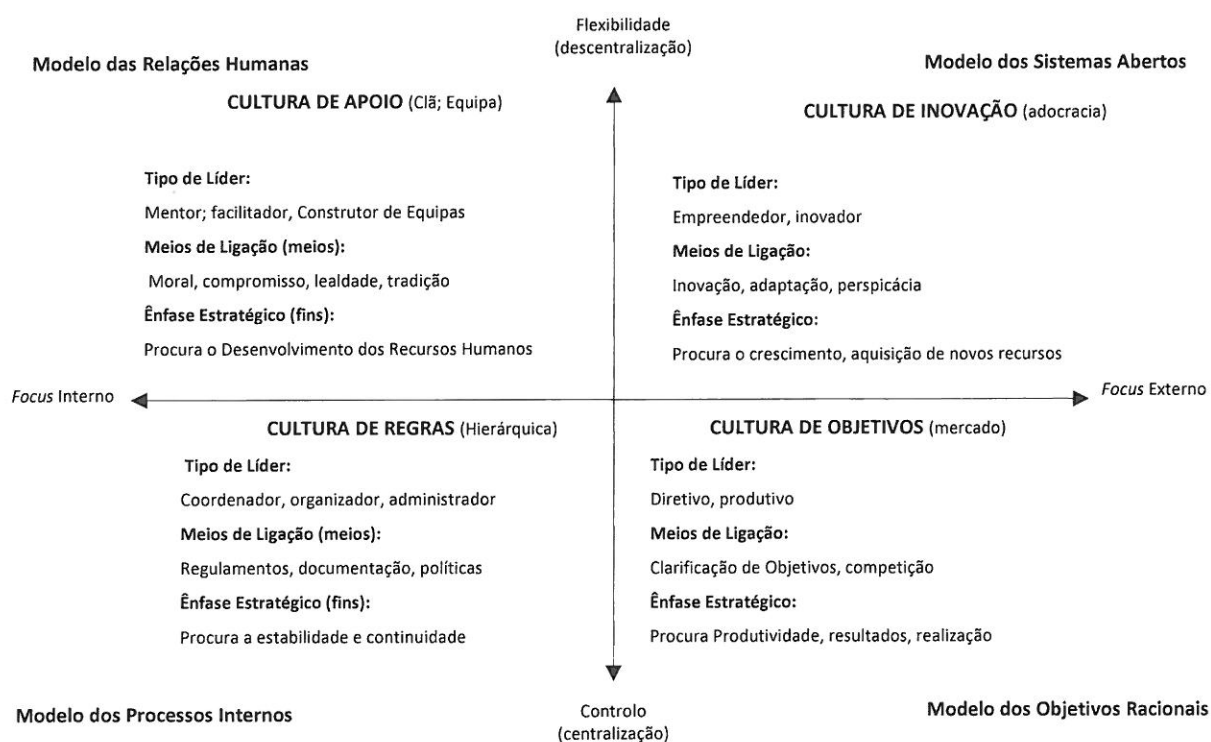
A **cultura de inovação** tem subjacente o *modelo dos sistemas abertos*. Neste tipo de cultura é enfatizada a flexibilidade, a individualidade e espontaneidade. Este tipo de cultura apoia-se na capacidade de adaptação, criatividade e inovação da organização com o objetivo de crescer e adquirir novos recursos. As organizações com esta ênfase caracterizam-se por uma descentralização da sua estrutura, com vista à tomada de decisões céleres. O grande estímulo é de estar na vanguarda por via da diferenciação. Contrasta em todas as dimensões com a cultura de regras. Os membros sentem-se comprometidos e desafiados, esperando uma liderança empreendedora e de assunção de riscos. Esta perspetiva cultural é compatível com a imagem das universidades com “organização anárquica” (Birnbaum, 1988) e de empresa (McNay, 1995).

A **cultura de objetivos** (mercado) enquadra o *modelo dos objetivos racionais* que procura a maximização do rendimento sob o signo da eficiência. Nele está subjacente a “teoria da ação racional” (Quinn, 1988, p.39), em que assume que a clarificação do objetivo resulta numa ação produtiva. Valoriza o controlo e previsibilidade em contraste com a cultura de apoio. O estilo de liderança é a de procura de resultados, esperando dos gestores um papel diretivo e produtivo através do planeamento e orientada para a tarefa procura o alcance dos objetivos traçados. Este modelo é consistente com o modelo político de tomada de decisão em universidades avançado por Baldrige (1971) e de cultura forte e orientada externamente proposta por Sporn (1996) em relação à adaptação e planeamento estratégicos.

O modelo CVF é um dos 40 modelos mais importantes na história no domínio da gestão negócios (Have et al., 2003). E tem sido considerado um modelo extremamente útil para organizar e perceber um número variado de fenómenos individuais e organizacionais, integrando teorias de eficácia organizacional, competências de liderança, cultura organizacional, desenho organizacional, desenvolvimento de estágios e ciclo de vida, qualidade organizacional, papel da liderança, estratégia financeira, processamento da informação, e funcionamento cerebral (Cameron, 2009). Nesse sentido, alguns autores integraram atributos do modelo com critérios de congruência que nos ajuda a visualizar o espectro organizacional. A Figura n.º 4 ilustra o modelo em critérios de congruência para a organização.

Figura N.º 4 – Modelo dos Valores Contrastantes – congruência cultural

Fonte: Adaptado da Figura n.º 6 (Quinn, 1988, p.51) e Figura n.º 1 (Smart & St. John, 1996, p.221)



A grande força deste modelo é a de igualmente permitir os investigadores compararem organizações e generalizar acerca da cultura de grandes dimensões (Smerek, 2010, p.391).

Na maioria dos estudos efetuados nos Estados Unidos da América, cerca de 2/3 dos resultados caracterizam as IES com uma cultura de clã (Smart & St. John, 1996; Berrio, 2003). Numa universidade pública egípcia a cultura de clã foi a orientação com mais peso (Ebeld & Galderab, 2009). Da mesma forma, a cultura de regras prevalece em organizações públicas (Cameron & Quinn, 2006), sendo a realidade nacional das IES iranianas (Mozaffari, 2008).

Num estudo sobre a cultura organizacional numa pequena universidade estadual privada dos Estados Unidos efetuado por Adkinson (2005) utilizando o modelo CVF com um instrumento de análise diferente do proposto neste estudo, resultou para análise integradora presente uma maior ênfase na cultura de apoio seguida pela cultura de regras. Revelando a universidade uma orientação mais virada para o foco interno. Também Sanderson (2006) estudou segundo o CVF, a cultura universitária da Queensland University of Technology, uma instituição pública do ensino superior australiano, tendo obtido resultados com ênfase na dimensão interna, enfatizando sobretudo a cultura de apoio seguida da cultura de regras.

Segundo Smart & St. John (1996, p. 223) estudos realizados em universidades para medir a relação entre a cultura e eficácia concluíram que a dominância da cultura de apoio realçou altos níveis de desempenho no critério de moral interna; a cultura de inovação é mais eficaz a promover o desenvolvimento académico, a cultura de objetivos sobressai nas interações com o ambiente externo enquanto que a cultura de regras tem índices baixos nos critérios de eficácia organizacional. Para Ebeld & Galderab (2009) é mesmo recomendado que as IES do seu país adotem estratégias para uma cultura de inovação (adocracia), a qual apresentou uma associação mais forte com indicadores de desenvolvimento. Também Sporn (2001), estabelece que a cultura de regras é que menos capacidade de adaptação à envolvente externa apresenta, recomendando estratégias de parceria, aumento de redes e orientação de cultura organizacional que favoreça essa implementação. A cultura de inovação, é congruente com uma liderança transformacional os quais são positivamente relacionados com eficácia organizacional (Wilderom, 2011). Liderança transformacional que a autora se arrisca a afirmar, estar ausente da gestão de topo na maioria dos departamentos ligados ao sector público por todo o mundo (p. 184)

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

O método científico é um instrumento para sondagem da realidade, que se baseia num conjunto de etapas e procedimentos, pelos quais os problemas científicos são formulados e as hipóteses testadas (Barañano, 2008). E neste capítulo é descrita essa metodologia justificando, para cada passo, as razões para o seu uso.

De forma a sistematizar a sequência lógica que liga os dados empíricos a recolher às questões essenciais do estudo e às suas conclusões, na primeira parte do capítulo abordar-se-á o desenho da investigação, tendo por base a proposta dos cinco componentes de Yin (2005), e no qual se desenvolverá o problema do estudo e a fundamentação teórica para a escolha do tipo de investigação. Será definido o contexto, em termos de unidades de análise e participantes em que o mesmo se desenrolará. Na segunda parte será exposto o método de estudo, com referência à escolha da abordagem multimétodo ou mista, bem como às fontes de recolha de dados. Na secção de análise dos dados será explicada como será realizada a articulação e tratamento da informação recolhida com o problema em estudo. A secção de validação e limitações tentará explicar os critérios subjacentes para interpretar as questões, referindo-se à complementaridade dos métodos inerente à abordagem. No último capítulo da metodologia tratar-se-á de explicitar as considerações éticas e respetivos procedimentos adotados, subjacentes a um estudo desta natureza.

3.1 Desenho da investigação

A universidade é uma realidade complexa que atua em múltiplos contextos e domínios por vezes antagónicos. Tanto ao nível dos valores e objetivos, no plano pedagógico, científico, de extensão ou administrativo. Os seus desafios de adaptação aos contextos socioeconómicos em que se insere e de simultaneamente ser motor de desenvolvimento, exigem que as lideranças dominem as ferramentas organizacionais determinantes para o sucesso organizacional. O conhecimento da cultura é uma das peças fundamentais para este desiderato. A Universidade não tem um estudo desta natureza pelo que esta investigação pretende responder a essa lacuna. Para a realização de um diagnóstico organizacional rigoroso é necessário ter em conta a especificidade universitária e adequar a opção metodológica para se proceder a uma abordagem fidedigna de recolha da informação para análise.

Não é consensual entre a comunidade científica qual a melhor forma de avaliar a cultura organizacional, nem há um instrumento ideal para a sua exploração (Jung et al., 2009), concluindo-se que a escolha da abordagem e o instrumento correto dependerá da razão particular do investigador, para a qual é para ser usada e do contexto no qual é para ser aplicada.

Dado que o principal objetivo deste estudo é conhecer a cultura organizacional de uma universidade partindo do pressuposto epistemológico explicado por Smircich (1983) na qual a “organização *tem* culturas”, a opção do método utilizado foi prioritariamente quantitativo. Ao tentar captar as percepções dos seus profissionais com vista a identificar as tensões nas diferentes dimensões culturais e valores; perceber as suas atividades e crenças e a forma como se relacionam com ambientes internos e externos com base num modelo de bases teóricas pré-definidas, estamos perante um objetivo de verificação de teorias, apanágio de uma perspetiva quantitativa. Trata-se, no entanto, de um estudo descritivo, e pelo objeto de estudo em si – cultura organizacional, muito associado a abordagens etnográficas, ao pretender uma visão “holística” e reconhecer a subjetividade inerente, o estudo também assume os determinantes de uma perspetiva qualitativa.

A intenção do estudo foi observar e analisar o fenómeno da cultura organizacional da universidade e dos seus subgrupos através das percepções recolhidas das crenças, valores e atividades correntes (por questionários e entrevistas) e enquadrando-os nas dimensões contrastantes - de controlo/flexibilidade vs ambientes internos/externos identificados no Modelo CVF. Tratou-se de um estudo descritivo, pois não foi intenção do investigador entrar no mérito dos conteúdos, mas caracterizar o mais completo possível a cultura organizacional da Universidade de Évora e de seus subgrupos.

A estratégia de investigação escolhida foi o estudo de caso. Para Yin (2005), o estudo de caso aplica-se sempre que se investiga um fenómeno, neste caso a cultura organizacional, dentro do seu contexto da vida real (universidade), não estando claramente definidos os limites entre ambos, que é apanágio do conceito da cultura organizacional.

O desenho da investigação descreve um conjunto de linhas que conectam os paradigmas teóricos, em primeiro lugar, às estratégias de investigação em segundo, aos métodos para recolher o material empírico (Yin, 2005; Denzin & Lincoln, 2011), o qual segundo Yin (2005, p.44) para os estudos de caso deverá conter cinco componentes:

1. As questões de estudo
2. Suas proposições (se houver)
3. Unidades de Análise
4. Lógica que liga os dados às proposições
5. Critérios para interpretar as conclusões.

Este conjunto de linhas permitiu estabelecer a coerência do processo de investigação

3.1.1 Tipo de investigação

Segundo Merriam, citada por Yazan (2015, p.136), a “investigação é afinal, a produção de conhecimento acerca do mundo – neste caso, o mundo da prática educacional”. E todos os investigadores têm na sua inclinação epistemológica, os compromissos que orientam o seu processo de investigação.

Como referido anteriormente, a linha de investigação seguiu o princípio de que organização *tem* cultura(s) seja como parte do ambiente ou como resultado de atuação humana. O que de acordo com Smircich (1983) é consistente com paradigma funcionalista, o qual assume que o mundo social se expressa em termos de relações gerais e contingentes entre os seus mais claros e estáveis elementos, referidos como “variáveis” (p.347).

Com base nestes fundamentos, a abordagem principal foi quantitativa. Segundo Yin (2005) os estudos de caso podem incluir evidências quantitativas e a ela ficar restringidos. Ao procurar objetivar, validar e generalizar (comparar) a caracterização da cultura organizacional, por via da aplicação de questionários como fonte primária, poder-se-á estabelecer factos até ao limite possível da investigação. Estas três condições de objetivação, validação e possibilidade ainda que condicionada de generalização por via da comparação com estudos semelhantes tem raízes na orientação positivista (Yazan, 2015). Contudo, a escolha de ‘estudo de caso’ para tipologia de investigação da cultura organizacional não é pacífica, dada a ligação da interpretação do conceito “cultura” a uma abordagem de raiz etnográfica pura. Segundo Creswell (2007, p. 73) a etnografia e o estudo de caso qualitativo são abordagens distintas. Enquanto que intenção da etnografia é determinar como é que a cultura funciona, o estudo de caso tenta perceber um assunto ou problema, explorado através de um ou mais casos num determinado contexto. Além deste facto, os estudos qualitativos que seguem métodos etnográficos tentam evitar comprometimentos anteriores a qualquer modelo teórico (Yin, 2005), o que não acontece no presente estudo que tem por base pressupostos do Modelo dos Valores Contrastantes. O estudo de caso da cultura organizacional pode também ser enquadrado no paradigma construtivista, o qual assume múltiplas realidades, onde o ‘conhecedor e o respondente’ co-criam entendimentos, e um conjunto ‘naturalista’ (no mundo natural) de procedimentos metodológicos. Os resultados são apresentados em termos de critérios de teorias base ou padrão.” (Denzin & Lincoln, 2011, p.13). As tensões que se estabelecem na organização universitária entre a ‘geradora de conhecimento fundamental’, ‘investigação aplicada’ e o de ‘prestadora de serviços com retorno financeiro’, a ‘administração burocrática’, ainda os diferentes corpos académicos docente e não docente refletem os múltiplos atores construtores das realidades culturais em estudo.

Por isso, o estudo de caso além de quantitativo teve um forte carácter qualitativo. Nestes termos, e analisado pela vertente qualitativa segundo vários autores (Creswell, 2007; Denzin & Lincoln, 2011) uma adequada estratégia de investigação é o estudo de caso.

O estudo de caso apresenta-se como uma abordagem metodológica com múltiplas vantagens pois promove o desenvolvimento de resultados teóricos e explicações que se confirmam de perto com as situações observadas e permite cobrir todo o processo de investigação, desde o desenho, à recolha de dados e análise, revisão de literatura e redação (Sanderson, 2006). É um método de descoberta que pode ser utilizado para levar cabo análises descritivas, podendo ser adotadas estratégias flexíveis e adaptáveis para recolha de dados e análise de dados não prescritivos (p. 51).

3.1.2 Contexto e participantes do estudo

O estudo foi levado a cabo na Universidade de Évora. A Universidade de Évora (UÉvora) é uma entidade do ensino superior público dotada de personalidade jurídica como pessoa coletiva de direito público, devidamente regulada pelo Regime das Instituições de Ensino Superior (RJIES) disposto na Lei n.º 62/2008, de 10 de setembro (DR I.ª Série). A Universidade de Évora está legalmente enquadrada pelos seus Estatutos⁴, incorpora na sua organização unidades orgânicas pertencentes aos dois subsistemas do ensino superior, o universitário e politécnico⁵. A Universidade de Évora foi fundada em 1559 e encerrada duzentos anos mais tarde em 1759. Reabriu as portas em 1973 como Instituto Universitário, em 1979 em definitivo deu lugar à Universidade de Évora atual. A UÉvora é constituída por cinco unidades orgânicas⁶ entre elas um Instituto de Investigação e Formação Científica (IIFA) e quatro Escolas (três pertencentes ao subsistema universitário e uma ao subsistema politécnico) as quais integram Departamentos, que se constituem de subunidades orgânicas devidamente agrupadas por áreas científicas complementares. A UÉvora constitui-se ainda de seis serviços centrais correspondendo à vertente da Administração e outras unidades técnicas científicas e pedagógicas (Anexo C).

Os recursos humanos podem ser genericamente divididos entre pessoal docente e investigador e ainda pessoal não docente, onde se inclui toda a administração. As unidades orgânicas (Escolas e IIFA) incluem por seu turno Divisões de Apoio Técnico-administrativo onde estão afetos funcionários não docentes. A Universidade de Évora contava em janeiro de 2016 com 982 funcionários englobando

⁴ Publicados no Despacho Normativo n.º10/2014, da IIª Série do Diário da república, de 5 de agosto

⁵ Segundo o RJIES, o ensino superior organiza-se num sistema binário, devendo o ensino universitário orientar-se para a oferta de formações científicas sólidas, juntando esforços e competências de unidades de ensino e investigação, e o ensino politécnico concentrar-se especialmente em formações vocacionais e em formações técnicas avançadas, orientadas profissionalmente

⁶ As Escolas pelos Estatutos da Universidade gozam de autonomia estatutária, científico –pedagógica e regulamentar que se traduz no poder de elaborar, aprovar e rever os respetivos estatutos e outros regulamentos relativos à organização e funcionamento dos seus órgãos e serviços, nos limites da lei e dos Estatutos da Universidade de Évora. Os Departamentos são subunidades orgânicas com competências na gestão do pessoal docente e técnico afeto ao ensino, bem como dos outros recursos que lhe forem confiados com a mesma finalidade; ainda de coordenação do ensino ministrado nos 1.º e 2.º ciclos de estudos, de acordo com os planos de estudo aprovados.

todos os vínculos, entre quais 601 pertenciam ao pessoal docente/investigador, 381 a funcionários não docentes e ainda 13 investigadores⁷.

Foi aplicado um questionário previamente validado à totalidade dos funcionários docentes/investigadores e não docentes com intuito de captar as percepções sobre a cultura organizacional tanto da Universidade no seu todo, como das estruturas onde trabalham em particular.

A designação de “académico” será usada como referência aos funcionários docentes/investigadores que exercem essencialmente de funções académicas, como o ensino e investigação. Por outro lado, o uso de o termo pessoal “não docente”, tem como referência indicar o pessoal ocupado de funções dirigentes, técnicas e/ou ligadas à administração. No presente estudo foram realizadas cinco entrevistas, em que todos os participantes têm ou tiveram funções de direção em diferentes estruturas universitárias.

Tendo presente que o objetivo principal do estudo foi a “Caracterização da Cultura Organizacional segundo o Modelo dos Valores Contrastantes: O caso da Universidade de Évora”, a unidade de análise primária foi a Instituição no seu todo.

O segundo objetivo do estudo foi a de identificar e caracterizar subculturas da universidade, dependendo de o número de dados obtidos ser estatisticamente válido. Face à percentagem de resposta ter ultrapassado os 40%, foi possível estudar a cultura organizacional da Universidade, além dos subgrupos profissionais académico e de administração, e ainda duas unidades orgânicas (Escolas ECS e ECT).

Dado que este contexto do estudo incorporou múltiplas unidades de análise, a investigação foi tratada como um projeto de estudo de caso incorporado – único de casos múltiplos (Yin, 2005). Estas múltiplas unidades darão ênfase ao estudo da cultura organizacional no seu todo que é o objetivo principal.

3.2 Método de Investigação

Por método de investigação entendem-se as técnicas e práticas utilizadas para recolher, processar e analisar os dados (Bowling, 2014, p.166).

Para o atingir, Yin (2005) apresenta seis fontes de convergência de evidência principais: documentação, registos em arquivo, entrevistas, observação direta, observação dos participantes (questionários) e artefactos físicos. O autor sugere o uso de várias fontes de evidências que convirjam para o mesmo conjunto de factos a estudar assim como um encadeamento destas (ligações explícitas entre as questões, os dados e as conclusões que se chegou).

⁷ Dados fornecidos pelos Serviços Administrativos da Universidade de Évora.

O presente estudo utilizou duas das fontes de evidência propostos por Yin, o questionário e a entrevista. Neste sentido foram prosseguidas duas fases complementares à revisão de literatura que acompanham todo o processo de investigação.

Quadro n.º 2 - Passos do estudo

Passos	Descrição
1	Aplicação de Questionários
2	Análise de Questionários
3	Realização de Entrevistas
4	Análise de Entrevistas

Fonte: Elaboração própria

As escolhas das duas fontes de evidência têm por base dar consistência ao estudo de caso, e também encontram eco na literatura que fundamenta os estudos da cultura organizacional numa abordagem mista e que combina a vertente qualitativa e quantitativa.

A abordagem ou investigação mista é atualmente considerado o terceiro maior paradigma de investigação (Johnson, Onwuegbuzie & Turner, 2007) e o seu uso constitui uma via alternativa para dar um valor acrescentado e mais profundo aos estudos quantitativos/qualitativos (Morgan, 2014). Entre os processos de investigação mista estes podem orientar-se em torno de um ou vários objetivos: triangulação, complementaridade, desenvolvimento, iniciação e expansão (Johnson et al., 2007). Neste estudo, a abordagem mista foi a usada com o objetivo de complementaridade uma vez que se pretendeu ilustrar e clarificar os resultados de uma metodologia para outra (p. 115). Apesar das críticas à abordagem quantitativa, Schein, 2000 referido em Enrhart, Schneider & Macey (2014, p.143) afirmou que o “desenho de investigação ideal” para estudo da cultura seria a abordagem mista com início em questionários e complementado numa fase posterior com entrevistas, embora com alguns ajustamentos procedimentais. Para Martin (2002) o ideal será mesmo uma triangulação dos métodos na colheita de dados entre a abordagens qualitativa e quantitativa, de modo a que os resultados pudessem conduzir a uma compreensão mais rica e complexa do objeto da investigação. Para Yin (2005), nos estudos de caso as abordagens poderão ser qualitativas e quantitativas dependendo do desenho da investigação, da validade dos instrumentos e do critério para interpretar os dados.

Foram recolhidos dados através de uma abordagem mista, aplicação de questionário seguido de realização de entrevistas, que permitiram com a análise conteúdo clarificar os resultados obtidos na fonte primária. Como referido, numa primeira fase aplicou-se um questionário às perceções de todos funcionários da universidade, validado e adequado ao Modelo CVF em estudo e posteriormente foram igualmente realizadas entrevistas semiestruturadas, construídas pelo autor do modelo, com intuito de

confirmar e complementar os resultados do questionário. A interpretação dos dados foi posteriormente efetuada com recurso a ferramentas estatísticas que permitiram validar e confrontar as evidências encontradas. A possibilidade de encontrar divergência dos dados não é crítica em si mesma, dada a consideração das três perspetivas possíveis (integradora, diferenciadora e fragmentada) e porque traz luzes para o entendimento da cultura organizacional demonstrando diferentes formas de interpretar o mesmo evento ou artefacto (Martin, 2002, p.235). Os questionários estruturados e as entrevistas semi-estruturadas são muitas vezes utilizados em abordagens mistas para dados confirmatórios (Harris & Brown, 2010).

Ao problema colocado por Martin (2002) se a cultura deverá ser percebida sob o ponto de vista de um membro interno (perspetiva émica) ou externo (etic), neste estudo o investigador é um trabalhador interno à organização, com a possibilidade de adotar uma perspetiva dual. Neste papel de funcionário da entidade e estudante, o investigador teve a possibilidade de aplicar um instrumento já validado (perspetiva 'Etic') e assumir simultaneamente a perspetiva émica. Neste último caso, por ser interno e realizar entrevistas procurando ilustrar resultados prévios, sem deixar de estar desperto para o surgimento de valores não identificados.

3.2.1 Fontes de recolha de dados

Relativamente à análise da cultura, para alguns investigadores é de enfatizar o lado cognitivo da cultura, preconizando como mais válidos os métodos de medida qualitativos (observação, entrevistas, análise documental, etc.), enquanto outros se centram nos aspetos comportamentais da cultura, defendendo a legitimidade dos métodos quantitativos (questionários e análises estatísticas) (Neves, 2000). A utilização do questionário é igualmente o método mais adequado para comparação de culturas entre diversas organizações que é um dos horizontes da investigação.

Como referido anteriormente, tendo em vista o horizonte de comparação a opção para recolha dos dados recaiu no uso do questionário FOCUS - First Organizational Culture Unified Survey, instrumento internacionalmente validado e estandardizado, baseado no modelo de valores contrastantes de Quinn et al. (1983; 1985; 1988). Os investigadores portugueses do Projeto FOCUS foram os Professores Doutores José Neves e Jorge Correia Jesuíno (Neves, 2000).

Dado que se trata de um estudo aplicado a todos os profissionais docentes, não docentes e investigadores da Universidade, a via de submissão dos questionários ocorreu na plataforma gratuita de LimeSurvey disponibilizada pela Universidade de Évora. Garantiu-se maior acessibilidade e menor dispêndio monetário e de tempo. O acesso à base de dados de correio eletrónico de todos os funcionários foi possível através da autorização prévia da reitoria. Na aplicação do questionário procurou-se descrever sinteticamente o estudo disponibilizando-se o mestrando a auxiliar todos os

respondentes no processo de resposta, “dado que os quesitos são porventura pouco específicos” (Neves, 2000).

Quadro n.º 3 - Aplicação do Questionário | Atividades, Objetivos e Razão

Passos	Atividade	Objetivo	Razão
1. Questionários	Aplicação do questionário via intranet da UÉvora dirigido individualmente a cada um dos participantes. Aplicação de 35 questionários em papel aos funcionários sem acesso corrente ao correio eletrónico.	Identificar perceções sobre dimensões de cultura organizacional, numa Universidade Publica	O Formulário FOCUS para a cultura organizacional pode fornecer a caracterização da cultura organizacional em termos de peso entre as tipologias dimensões bipolares do Modelo. Precedido de uma validação para fiabilidade estatística
2. Análise	Utilização do formulário de questionário FOCUS, validado	Gerar dados quantitativos	

Fonte: Elaboração própria

Para a primeira fase da recolha houve a necessidade de realização de um pré-teste a dez pessoas, distribuídas por académicos e pessoal não docente, tendo sido recolhidas opiniões de melhoria na forma de apresentação do questionário e na necessidade de integrar explicações adicionais de alguns quesitos submetidos à opinião. Tendo sido efetuada a adaptação recomendada na forma de apresentação e na explicação de alguns quesitos, o inquérito foi aplicado na segunda fase aos restantes funcionários da Universidade de Évora. No entanto, dado que um conjunto de funcionários não docentes na categoria de assistente operacional não tem um computador e acesso regular à sua conta de correio eletrónico, decidiu-se aplicar adicionalmente 35 questionários em papel especificamente para este grupo de funcionários identificados, tendo para o efeito sido tomadas as diligências para garantia do anonimato das respostas.

Segundo Neves (2000) co-autor que validou o questionário aplicado (Anexo D), os quesitos do mesmo, possibilitam uma ampla e aprofundada interpretação dos resultados, devido à sua grande base teórica, subjacente aos modelos inspiradores. Para efeito deste estudo, embora o questionário FOCUS original seja constituído por três partes referentes ao clima organizacional, cultura e dimensões de gestão de recursos humanos além dos dados sociodemográficos respetivamente, para efeitos desta investigação apenas irá ser utilizada a parte referente à cultura e aos dados sociodemográficos.

A parte relativa à mensuração da cultura é constituída por 35 quesitos que referenciam normas, valores e pressupostos básicos relacionados com as vertentes interna e externa da organização.

Os quesitos são distribuídos pelas quatro orientações do modelo dos valores contrastantes de Quinn, e são avaliados numa escala unidimensional tipo Likert, com uma amplitude de resposta entre

seis posições qualitativas. Conforme referido, na revisão de literatura, de acordo com Neves e Jesuíno (1996), o questionário FOCUS mede as quatro orientações da cultura organizacional preconizadas pelo modelo dos valores contrastantes: Apoio, Inovação, Regras e Objetivos. Não avaliam ações ou comportamentos, mas valores e atitudes que de acordo com a opção conceptual de cultura organizacional do FOCUS é o equivalente para avaliar a cultura organizacional (Neves, 1996, p. 280). Ainda de acordo com Neves (1996), cada quesito está associado ao modelo teórico subjacente (Anexo E), classificação teórico-empírica resultante de análises estatísticas apoiadas na análise fatorial de componentes principais dos dados da amostra internacional ao longo da produção do questionário.

Para cumprir os objetivos da investigação o questionário aplicado solicitou a opinião dos respondentes relativamente à organização no seu todo (perspetiva integradora) e simultaneamente à unidade a que pertence (perspetiva diferenciadora). Desta forma foi possível conformar as duas perspetivas integradora e diferenciadora, importante para a verificação da existência das subculturas nos agrupamentos com dados estatísticos mínimos.

Para análise das subculturas e perante os dados recolhidos foram escolhidos os grupos profissional académico e de administração, e ainda duas unidades orgânicas, tendo por base os critérios de número mínimo de respostas consideradas para fiabilidade de um estudo desta natureza.

Foi considerado que para segurança estatística, o dado para caracterização da cultura da universidade atingisse pelo menos um número acima dos 30% de respondentes, com a garantia simultânea de que a proporção de 2/3 entre o pessoal académico e administrativo fosse mantida. Para análise global dos subgrupos académico e administrativo e ainda das unidades orgânicas, foi considerado como mínimo estatístico na ausência de uma taxa de 100% de respostas, a garantia de obter pelo menos 50 respostas por subgrupo e simultaneamente uma taxa de resposta acima de 30%.

À partida para a análise de dados e face à complexidade da temática, o uso da abordagem quantitativa como prioritária apresenta dificuldades, mas tem como pontos de força a possibilidade de comparações de cultura, é de ser a técnica mais adequada para mostrar como se relaciona a cultura com a eficácia (onde se baseia o modelo), permitindo igualmente inquirir todos os funcionários da organização independentemente da estrutura ou categoria e poderá identificar a presença de subculturas (Enrhart, Schneider & Macey, 2014).

Quadro n.º 4 - Participantes no Questionário

UNIVERSIDADE DE ÉVORA	982
Pessoal Docente / Investigação	601
Pessoal Não Docente	381

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas são uma das formas mais comuns de recolha de dados qualitativos (Yin, 2005; Creswell, 2007). As entrevistas foram realizadas na segunda fase do estudo, posteriormente à aplicação do questionário de forma a poder clarificar e ilustrar os resultados previamente obtidos. Para a realização das entrevistas foi aplicado modelo de entrevista semi-estruturada de Quinn (1988), devidamente adaptada, o qual tem por base os modelos teóricos que sustentam o Modelo dos Valores Contrastantes (Anexo F). A adaptação deveu-se ao contexto em que se realiza o estudo, uma vez que a proposta inicial do modelo de entrevista previa todo o tipo de organizações, especialmente privadas. Tendo em conta esta evidência e o facto da organização em causa pertencer ao sector público, as questões tentaram focar-se nos aspetos possíveis de valorizar nesse contexto, designadamente na forma de perceber a organização e o no seu âmbito da autonomia. Esta escolha teve a intenção de reduzir os problemas normais de alinhamento causados pela diferença dos métodos de recolha, garantindo a consistência das questões com as dimensões do Modelo e do Questionário. O Modelo CVF tem a sua origem na relação entre a cultura e eficácia organizacional, pelo que as dimensões nestas duas componentes de eficácia e cultura se interrelacionam. Na estrutura da entrevista, no que toca ao modelo das relações humanas (relacionado com a orientação de apoio) questionou-se sobre os comportamentos percebidos da organização relativamente ao recrutamento, ao acompanhamento, monitorização do desempenho ou instrumentos de recompensa adotados. A intenção de Quinn (1988) é procurar perceber qual o nível de relacionamento humano existente; se baseado na partilha de conhecimento, na participação nas decisões e se estas são centradas na pessoa e procuram o compromisso e o seu desenvolvimento. As questões acerca do modelo dos processos internos, pretendem com a descrição dos fluxos de procedimentos e dos sistemas de informação, perceber se são muito intensos, estruturais, regulares, automatizados indicando essa orientação para o controlo, centralização e/ou estabilidade. As questões no capítulo do modelo dos objetivos racionais tentam captar a perceção sobre o tipo de planeamento e objetivos existentes na organização, designadamente se são delineados, prosseguidos, conhecidos, compreendidos, estáveis em orientação para a maximização de resultados e produtividade afirmados numa direção assertiva e lógica. As questões relacionadas com o modelo teórico dos sistemas abertos tentam perceber o ambiente em que a organização se move, por via das relações com o exterior, da intensidade e variação de atores dessas relações externas; da sua valorização face à imagem que transmite e ao feedback que recebe tendo em vista a ênfase na abertura, na aposta em desafios novos e por vezes arriscados, de mudança, flexibilidade e adaptabilidade.

Para o tipo de amostra da entrevista, adotou-se uma amostragem não probabilística, intencional e homogénea. O principal objetivo da amostra intencional é selecionar deliberadamente contextos, pessoas ou eventos que nos forneçam informações importantes que não poderiam ser melhor obtidas de outra fonte (Maxwell, 1997 referido em Tedlie & Yu, 2007, p.77). A amostra escolhida é homogénea

porque as pessoas selecionadas possuíam características semelhantes que permitiam a recolha das percepções que ilustrassem e clarificassem os resultados do questionário da Universidade no seu todo. Foram escolhidas personalidades com experiência de cargos de direção e que tivessem participado em órgãos de governo da instituição no último ano, designadamente no Conselho de Gestão. Estas pessoas pelos cargos que desempenham ou desempenharam, possuem uma visão de conjunto privilegiado sobre a atividade universitária em largo espectro dos seus domínios, que outras pessoas não conseguiriam.

A amostra de entrevista escolhida para análise dos subgrupos, foi igualmente não probabilística e intencional. Tendo em consideração o propósito descritivo do estudo com prevalência na abordagem quantitativa atrás explicada, o propósito das entrevistas foi de clarificar e ilustrar os resultados para melhor os compreender. Nesse sentido, a escolha recorreu seletivamente em pessoas que relativamente aos grupos Escola exerçam ou tenham exercido cargos de direção ou vice-direção em pelo menos três dos últimos sete anos. Cada uma das Escolas analisadas tem apenas oito anos, pelo que se afigurou suficiente obter percepções de quem está ou esteve em cargos de direção das Escolas no período referido. Foi decidido não recorrer ao método das entrevistas para análise do subgrupo Docente/investigador e Não Docente, por falta de tempo.

As entrevistas foram conduzidas nos gabinetes privados dos entrevistados, havendo a preocupação de clarificar previamente o conceito de cultura organizacional contextualizando-o no estudo em causa. Deste modo, os respondentes puderam expressar as suas opiniões de modo mais esclarecido e sincero possível. As entrevistas foram igualmente codificadas de forma a garantir o anonimato dos participantes, os quais estão identificados no quadro n.º 5 pela carreira que possuem e pela unidade de análise a que respondem.

Quadro n.º 5 – Participantes na entrevista

Código	Carreira	Unidade de análise
E1	Académica	ECS
E2	Académica	ECT
E3	Não Docente	UEvora
E4	Académica	UEvora
E5	Académica	UEvora

Fonte: Elaboração própria

A duração das entrevistas foi entre 55 minutos e 01 hora e 13 minutos, gravadas eletronicamente e posteriormente transcritas. Os entrevistados tiveram conhecimento das condições éticas sob o qual a investigação foi conduzida. A recolha dos dados de entrevista ocorreu posteriormente à dos dados do questionário. A informação depois de recolhida e transcrita foi analisada num software de

tratamento de dados qualitativos NVIVO 11 Pro for Windows da QSR International, que permite classificar, ordenar, categorizar e organizar informações entre outras, como o pretendido na presente investigação.

Quadro n.º 6 – Realização de Entrevistas semi-estruturadas

Passos	Atividade	Objetivo	Razão
3. Entrevistas	Realização de entrevista semiestruturada e modo de conversação seguindo as questões escolhidas	Recolher perceções sobre os valores, a partir de assuntos quotidianos, e que dão consistência às quatro orientações do Modelo base do estudo.	Fornecem feedback sobre a tendência das dimensões fundamentais analisadas previamente, respeitantes às tipologias do modelo.
4. Análise	Hierarquizar, classificar e combinar elementos de texto, adaptados das tipologias do Modelo dos Valores Contrastantes	Garantir base para ilustração ou ênfases novas em relação aos resultados do questionário	Combinar métodos com vista ao desenvolvimento de análises para criar mais profundidade e consistência (validade e fiabilidade)

Fonte: Elaboração própria

Os quadros n.º 5 e n.º 6 relativos aos objetivos da aplicação de questionários e de entrevistas pretenderam dar corpo ao estágio da pesquisa previsto por Yin, que une os dados às questões do estudo. Da utilização de vários métodos para recolha de dados (questionários e entrevistas) para o mesmo estudo, permitiu-se obter diversas perspetivas das culturas encontradas validando-as. Os instrumentos são complementares nas suas forças e fraquezas, concentrando-se na caracterização da cultura encontra-se pertinência na sua utilização (Fortin, 1999).

3.2.2 Análise, tratamento e validação de dados

Os dados foram inicialmente alvo de uma análise descritiva relativamente à caracterização sociodemográfica de todos os respondentes. Designadamente ao nível do género, idade, corpo académico e antiguidade na instituição.

Para tratamento dos dados do questionário, tanto para alcançar o objetivo principal de caracterizar a Universidade no seu todo como no relativo a subculturas, o caminho teórico efetuou-se sobre uma análise fatorial exploratória aos dados, mais concretamente análise de componentes principais. Foi utilizada a rotação varimax na tentativa de obter 4 fatores, que correspondem às quatro tipologias de cultura, como preconizado na teoria sobre cultura organizacional no Modelo de Valores Contrastantes, esperando encontrar no final, como ocorreu, uma estrutura de fatores que fizesse sentido do ponto de vista estatístico e de significado. A cultura sendo uma variável não observável

apenas pode ser alcançável através de uma análise fatorial ou perçecionada. Da interpretação de cada variável no fator, determinou a sua exclusão e inclusão para o alcance dos 4 fatores interpretáveis em termos estatísticos e respetivo significado. Este processo foi efetuado validando os resultados com os da tabela classificativa prévia de concordância entre as dimensões e as tipologias (Anexo E).

Para Yin (2005) a análise dos dados consiste na categorização, classificação em tabelas, teste ou combinação de evidências quantitativas e qualitativas para resposta a questões iniciais do estudo. Nesta investigação e para análise das entrevistas recorreu-se ao auxílio do software de análise qualitativa – NVIVO 11 Pro for Windows para classificação do conteúdo das entrevistas, numa matriz de categorias que integrou os valores de cultura de Apoio, Regras, Inovação e Objetivos, e os modelos das relações humanas, dos sistemas abertos, dos processos internos e dos objetivos racionais (Anexo G). Nesta proposta que se adequa ao estudo, Yin propõe a criação de tabelas de palavras que permitam levar a descobertas e à retirada de conclusões, baseadas em argumentos fortes e sustentados. Os resultados extraídos do software com a respetiva hierarquização e classificação, permitiram ao investigador anotar e efetuar a relação e integração no modelo. Os resultados ainda possibilitaram perceber a consistência dos dados obtidos nas entrevistas com os recolhidos previamente pelo questionário e dar mais solidez ao estudo.

Este processo integrou três formas de análise e exploração de dados previstos no programa NVIVO - “Pesquisa de palavras”, “Pesquisa de texto” e “Codificação de texto”. Tendo como referência os pressupostos teóricos dos modelos de recursos humanos subjacentes a cada quadrante do CVF, foram codificadas quatro matrizes, tendo como raiz cada um desses modelos subdivididos em termos de orientação, valores chave e princípios afetos à teoria da eficácia em que assenta o CVF. Esta subdivisão, conjuntamente com a tabela criada com as principais palavras / termos que se identificam e associam às quatro tipologias, recolhidas das análises de Quinn (1988) e do próprio questionário, facilitou a classificação do texto analisado, cuja principal motivação foi o enquadramento numa das tipologias (Anexo G). Devido à complementaridade dos eixos subjacentes quer na vertente interna/externa quer na flexibilidade/controlado pode ocorrer associação dos mesmos valores (palavras) a dois modelos distintos.

O uso da abordagem mista para validar este tipo de estudo tem carácter preventivo (Sanderson, 2006), dado que se considera que a recolha de dados de apenas uma fonte poderá não ser fiável o suficiente, por si só, para credibilizar a informação recolhida.

Para Yin (2005) são a validade e a fiabilidade, os critérios para uma investigação de qualidade. E este critério só pode ser encontrado através de um dos quatro testes: validade do construto, validade interna, validade externa e fiabilidade. A validade do construto é a mais adequada para o estudo descritivo em causa, cuja tática associada foi o recurso a múltiplas fontes de evidência.

3.2.3 Calendário da Investigação

O presente estudo de investigação foi desenhado para ser elaborado e concluído em doze meses, coincidindo com o calendário académico. As condicionantes a que o mesmo esteve sujeito face à grandeza da amostra, ao tipo entidade de ensino superior que possui as suas dinâmicas pré-estabelecidas de atividades letivas regulares e obrigatórias ainda aos métodos escolhidos, não permitiram flexibilizar em termos de tempo certas fases da investigação nem aprofundar algumas análises. De todo o modo, considera-se ter sido suficiente para poder alcançar os objetivos propostos.

Assim, o calendário da investigação foi o estabelecido no quadro seguinte.

Quadro n.º 7 – Calendarização dos trabalhos

	Ação/Medida	2015 Mês				2016 Mês								
		S	O	N	D	J	F	M	A	M	J	JL	A	S
1	APRESENTAÇÃO DO PROJETO DE DISSERTAÇÃO	25												
2	REVISÃO DA LITERATURA													
3	APRESENTAÇÃO PARTE I REVISÃO – SEMINÁRIO MISTRADO					30								
4	PEDIDO DE PARECER DA COMISSÃO DE ÉTICA								4					
5	APLICAÇÃO E ANÁLISE DE PRÉ-TESTE DO QUESTIONÁRIO COM GRUPO AD-HOC													
6	APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO E RECOLHA DE DADOS								30			7		
7	METODOLOGIA													
8	APRESENTAÇÃO PARTE II METODOLOGIA – SEMINÁRIO MISTRADO									28				
9	TRATAMENTO ESTATÍSTICO E ANÁLISE DOS DADOS DO QUESTIONÁRIO													
10	REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS													
11	TRANSCRIÇÃO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS													
12	ANÁLISE DE RESULTADOS, DISCUSSÃO E CONCLUSÕES													
13	ENTREGA DO 1º DRAFT FINAL PARA AVALIAÇÃO DOS ORIENTADORES												30	
14	REVISÕES E ENTREGA FINAL DA DISSERTAÇÃO PARA DISCUSSÃO													

Fonte: Elaboração própria

Embora certas fases descritas para efeitos de ilustração estejam delimitadas, como por exemplo a revisão de literatura, ela foi constante ao longo de toda dissertação.

3.3 Considerações Éticas

Previamente à aplicação dos questionários e entrevistas e dando nota das considerações éticas que o objeto de estudo compreende (Deetz, 1985), a metodologia de recolha e tratamento da informação foi submetida à Comissão de Ética da Universidade de Évora, tendo recolhido o seu parecer positivo em 4 de abril de 2016 (Anexo H).

Na aplicação dos questionários foi enviado um convite via eletrónica para cada participante evidenciando e explicando qual o propósito do estudo, seus objetivos, o tamanho da amostra, os procedimentos metodológicos adotados, os instrumentos de avaliação, a forma de recolha dos dados, os termos de confidencialidade e anonimato, formalizando que o acesso ao inquérito seria voluntário.

Da mesma forma a aplicação das entrevistas, obedeceu a um convite prévio com esclarecimentos atrás referidos. E após aceitação, a entrevista teve lugar no respetivo gabinete do entrevistado, tendo sido solicitada a gravação das mesmas, para posterior transcrição e tratamento.

Nenhum dado foi atribuído nominalmente a qualquer participante, sendo como referido anteriormente, identificados com categorias, letras e/ou números.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos da escolha dos instrumentos de recolha de dados, dos programas de tratamento e análise do investigador. Será dividido entre os resultados para a Universidade no seu todo e depois também para os subgrupos analisados dentro da organização, a saber: pessoal docente, pessoal não docente e Escolas ECT e ECS da Universidade.

4.1 Resultados sociodemográficos

Tendo o contexto do estudo se focado na Universidade, a aplicação dos questionários incidiu sobre 982 funcionários, entre docentes, investigadores e pessoal da administração. Os dados de correio eletrónico para aplicação online do questionário, foram obtidos através dos serviços centrais da Universidade e reportam-se à situação em janeiro de 2016. A amostra de respondentes foi de 417 funcionários, registando uma taxa de resposta de 42,5%. Dos quais 62,4% são docentes/investigadores (académicos) 37,6% são pessoal dirigente e administrativo, garantindo a proporcionalidade desejada no desenho da investigação. As taxas de resposta asseguram os critérios mínimos de validade e fiabilidade estatística para responder ao objetivo principal do estudo que é a “caracterização da cultura organizacional segundo o modelo dos valores contrastantes”, sobre o caso da Universidade de Évora. Consideramos, que a taxa de 37,6% de não respostas, entre as quais 171 de respostas incompletas, decorreu sobretudo da falta de disponibilidade devido ao volume de trabalho no período em que foi disponibilizado o questionário.

Tabela n.º 1 – Taxa de respostas ao questionário

	Pessoal Docente/Investigador	%	Pessoal Não Docente	%	Universidade	%
Nº Inquéritos aplicados (Universo)	601		381		982	100%
Total de Respostas	260	62,4%	157	37,6%	417	42,5%

Fonte: Elaboração própria

Os questionários foram considerados válidos sempre que totalmente respondidos, quer na parte sociodemográfica quer nos 35 quesitos. Para a totalidade das respostas, 10 foram recolhidas no pré-teste e 392 obtidas na aplicação virtual aos restantes membros da UÉvora. As restantes 15 respostas foram obtidas através de inquérito enviado em papel ao pessoal não docente, assistente operacional que não tem acesso direto ao computador e consequentemente ao correio eletrónico. O período de lançamento e recolha dos questionários decorreu de 30 de abril a 7 de julho de 2016. O segundo objetivo da investigação tratou de identificar e caracterizar subculturas universitárias,

necessitando para isso de obter igualmente dados estatisticamente fiáveis. Face ao número de respostas obtidas, foi possível estudar separadamente os grupos profissionais académico (pessoal docente) e administrativo (pessoal não docente), bem como o subgrupo relativo às duas maiores Escolas da Universidade – ECT e ECS, conforme Tabela n.º 2.

Tabela n.º 2 – Número de respondentes das escolas

Respondentes	Pessoal Docente	Pessoal Não Docente	TOTAL	% Face ao universo da Escola
Escola de Ciências e Tecnologia	123	21	144	41,1%
Escola de Ciências Sociais	90	7	97	52,4%

Fonte: Elaboração própria

A caracterização sociodemográfica da amostra foi a constante na Tabela n.º 3 seguinte:

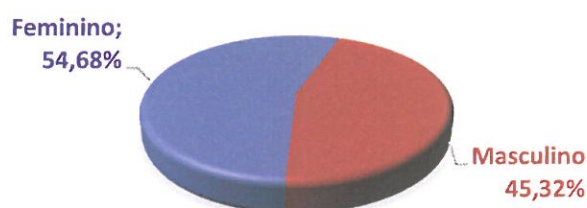
Tabela n.º 3 – Caracterização sociodemográfica da amostra

RESPONDENTES	PESSOAL DOCENTE / INVESTIGADOR	PESSOAL NÃO DOCENTE (ADMINISTRAÇÃO)
GÉNERO		
Masculino	146	43
Feminino	114	114
IDADE		
Até 25 anos	0	0
Entre 26 e 35 anos	6	12
Entre 36 e 50 anos	119	82
Entre 51 e 65 anos	130	63
Mais de 65 anos	5	0
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS		
Ensino Básico 1º Ciclo - 4º ano	0	4
Ensino Básico 2º Ciclo - 6º ano	0	3
Ensino Básico 3º Ciclo - 9º ano	0	16
Ensino Secundário - 12º ano / equivalente	0	49
Ensino médio / pós-secundário - CET	0	2
Ensino Superior - Bacharelato	0	1
Ensino Superior - Licenciatura	4	54
Ensino Superior - Mestrado	16	28
Ensino Superior - Doutoramento	240	0
ANTIGUIDADE NA INSTITUIÇÃO		
Até 5 anos	8	10
De 6 a 10 anos	19	11
De 11 a 20 anos	95	53
De 21 a 30 anos	105	67
Acima de 30 anos	33	16

Fonte: Elaboração própria

Na caracterização da amostra, no que toca ao género, verifica-se uma prevalência do sexo feminino, muito por força do número de respostas do grupo feminino do pessoal não docente. O sexo feminino é o que igualmente detém a maior percentagem no pessoal da Instituição

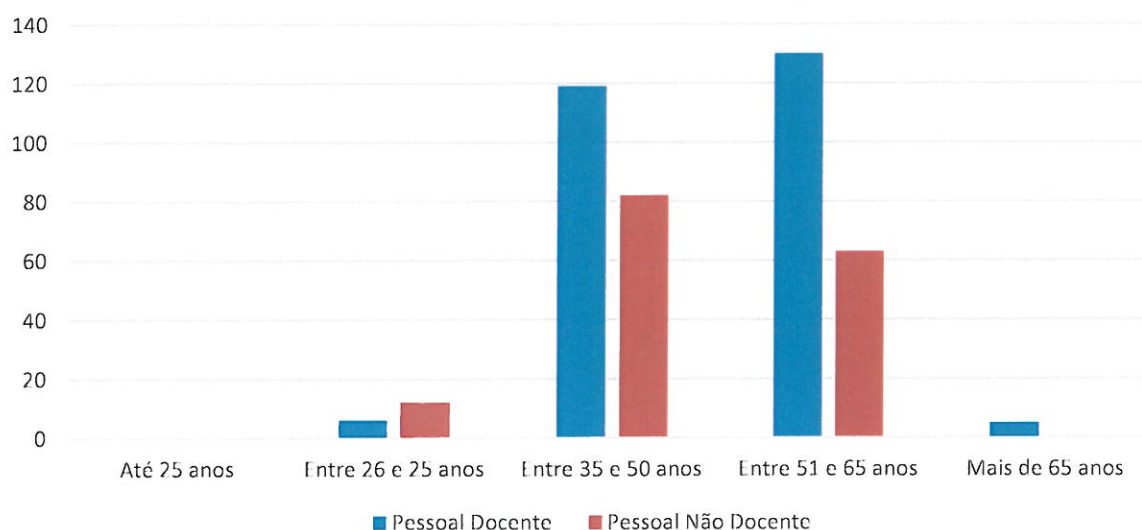
Figura n.º 5 – Amostra por Género



Fonte: Elaboração própria

Na amostra por Escalões de Idade o grupo entre os 35-50 anos é o mais representativo com 48,2%, seguido do grupo entre os 51 e os 65 anos com 46,3%. Ambos os grupos totalizam 94,5% da amostra. Contudo, numa análise intra-grupo, no pessoal docente o escalão 51-65 anos tem cinco pontos percentuais acima no escalão 35-50, inversamente ao pessoal não docente que o escalão 35-60 anos é superior em cerca de sete pontos percentuais ao de 51-65 anos. Amostra é mais jovem para o pessoal não docente.

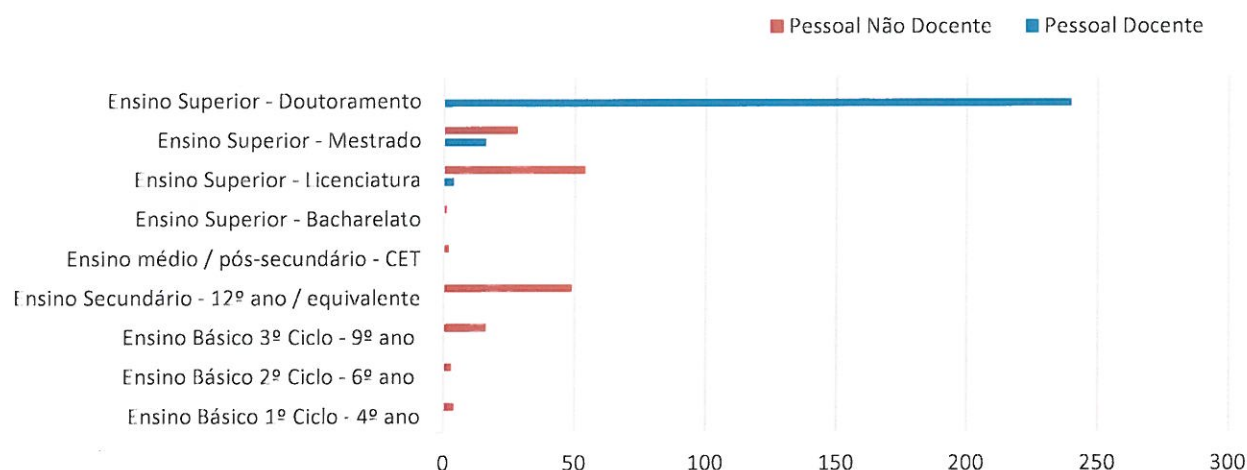
Figura n.º 6 – Amostra por Escalões de Idade



Fonte: Elaboração própria

Na amostra por habilitações literárias, verifica-se como esperado uma maior representatividade dos respondentes docentes com doutoramento 92,3%, enquanto que para o pessoal não docente mais de 50% possui licenciatura ou mestrado.

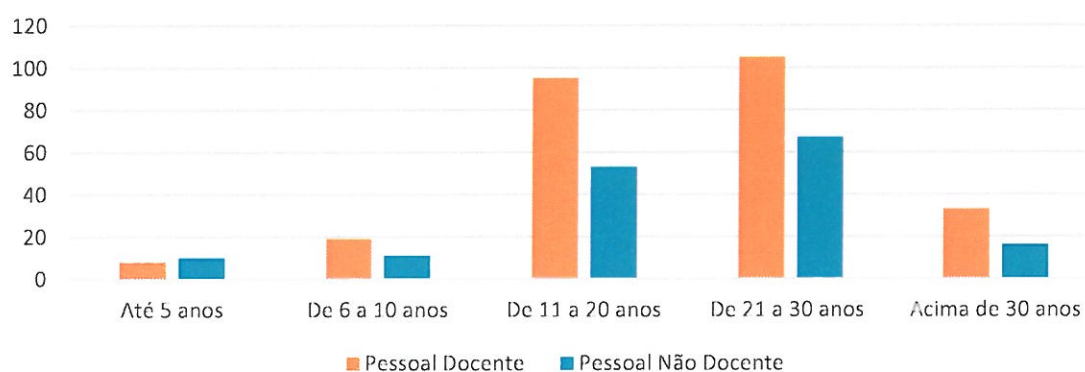
Figura n.º 7 – Amostra por Habilitações Literárias



Fonte: Elaboração própria

Na distribuição da amostra por antiguidade na Instituição 41,2% está vinculado há mais de 20 anos. A representatividade distribui-se depois em 35,5% pela secção dos 11-20 anos e de 11,8% para funcionários há mais de 30 anos na Instituição. A representatividade da amostra acompanha a distribuição dos grupos habilitacionais efetivos na Instituição.¹¹ Este tipo de amostra é relevante, uma vez que os comportamentos estabelecidos e apreendidos representados nos artefactos, valores e pressupostos básicos, numa Instituição esta representatividade, serão melhor percebidos por membros mais antigos.

Figura n.º 8 – Amostra por Antiguidade na Instituição



¹¹ De acordo com Balanço Social da Universidade Évora – Ano 2015

4.2 Resultados do estudo da cultura organizacional

Tendo por base a tabela de correspondência de cada quesito (Anexos D e E) de acordo com a tipologia previamente validada (Neves, 1996), fez-se a reverificação de como o modelo teórico das quatro tipologias do CVF se reproduziu pelos dados empíricos. Após a recolha e introdução dos dados no SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*, versão 22, efetuou-se a extração dos fatores pelo método dos componentes principais e a rotação varimax. O processo serviu para revalidar os resultados obtidos, interpretando e nomeando cada fator de acordo com a estrutura pré-estabelecida. As tabelas de resumo da estatística base, confirmam a verificação da adequabilidade para o uso da análise fatorial (índice *Kaiser-Meyer-Olkin* = *KMO*, próximo de 1) e a redução das variáveis a uma só (variância explicada) e com alfas de cronbach (α) significativos.

Tabela n.º 4 - Resumo da estatística de análise fatorial | Universidade de Évora

Analise Fatorial- UEvora	Fator 1 <i>Inovação</i>	Fator 2 <i>Apoio</i>	Fator 3 <i>Regras</i>	Fator 4 <i>Objetivos</i>
<i>alfa de Cronbach</i>	0,87	0,92	0,87	0,90
KMO	0,89	0,93	0,89	0,88
% Variância explicada	56,5%	59,2%	48,6%	55,3%

Fonte: Elaboração própria

Os valores obtidos, especialmente do *alfa* referentes à consistência interna confirmam a fiabilidade das escalas de cultura. Trata-se de uma conclusão importante para poder caracterizar a Cultura Organizacional da Universidade de Évora segundo este modelo CVF, e que é o principal objetivo do estudo.

Para poder confirmar a consistência dos quatro subgrupos identificados para o estudo de subculturas, a saber: subcultura académica da UÉvora; subcultura de administração da UÉvora; a subcultura da Escola de Ciências Sociais e a subcultura da Escola de Ciências e Tecnologia, efetuaram-se os mesmos passos estatísticos tendo-se obtidos resultados refletidos na tabela seguinte.

Tabela n.º 5 – Resumo da Estatística de Análise Fatorial | Subgrupos da Universidade

DOCENTES UÉvora	Fator 1 <i>Inovação</i>	Fator 2 <i>Apoio</i>	Fator 3 <i>Regras</i>	Fator 4 <i>Objetivos</i>
<i>alfa de Cronbach</i>	0,91	0,95	0,88	0,91
<i>KMO</i>	0,91	0,96	0,90	0,92
<i>% Var. explicada</i>	64,1%	67,1%	49,8%	60,8%
NÃO DOCENTE UÉvora				
<i>alfa de Cronbach</i>	0,87	0,93	0,88	0,91
<i>KMO</i>	0,88	0,92	0,89	0,89
<i>% Var. explicada</i>	57,2%	61,0%	51,3%	61,1%
ECS				
<i>alfa de Cronbach</i>	0,90	0,95	0,82	0,87
<i>KMO</i>	0,88	0,95	0,85	0,86
<i>% Var. explicada</i>	62,2%	69,5%	47,5%	52,4%
ECT				
<i>alfa de Cronbach</i>	0,90	0,93	0,87	0,92
<i>KMO</i>	0,90	0,94	0,88	0,93
<i>% Var. explicada</i>	61,9%	63,2%	48,8%	64,5%

Fonte: Elaboração própria

Também no estudo dos subgrupos com condições para serem analisados, verifica-se a adequabilidade para o uso da análise fatorial com índices KMO muito próximos da unidade, bem como possibilidade de redução das dimensões a uma só variável/fator e com alfas de cronbach (α) igualmente significativos que atestam a consistência internas dos dados para os diferentes fatores.

4.2.1 Resultados globais da Universidade

Garantida a fiabilidade estatística da fonte primária de recolha dos dados, a tabela n.º 6 representa os resultados da análise para a Universidade de Évora, com indicação dos fatores correspondendo às tipologias do modelo, contendo a média e o desvio padrão.

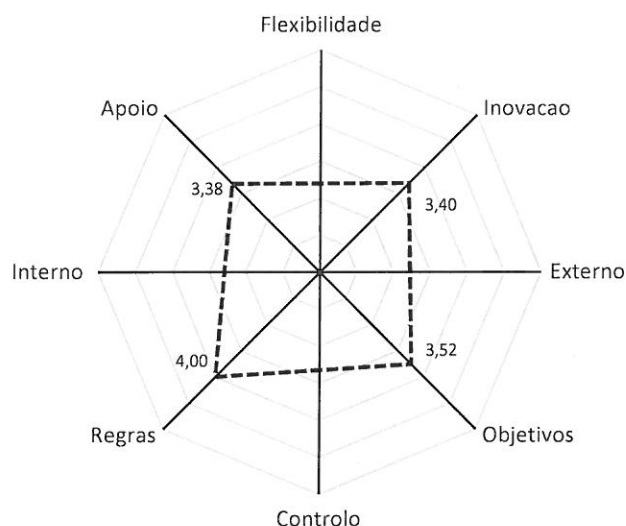
Expomos igualmente uma representação gráfica destes resultados para melhor leitura.

Tabela n.º 6 – Análise de Média e Variância da Universidade

Fatores	Inovação	Apoio	Regras	Objetivos
Média	3,40	3,38	4,00	3,52
Desvio Padrão	0,81	0,84	0,71	0,84

Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 9 - Representação gráfica do perfil cultura organizacional da Universidade



Fonte: Elaboração própria

Os dados obtidos pelo questionário revelam a forma como as orientações foram percebidas pelos respondentes. A tendência representada aponta para a tipologia de regras, verificando-se como segundo resultado mais significativo a orientação de objetivos, concluindo uma ênfase no polo do controlo/estabilidade. Por contraste, os valores mais baixos revelam-se nas dimensões de apoio e inovação. Para além da capacidade discriminativa das escalas e da localização das diferenças significativas estatisticamente relativamente ao fator analisado, para melhor compreender a variância observada, importa conhecer a orientação do modelo maior pressão exerce sobre o funcionamento organizacional (Neves, 2000, p.195).

Como foi referido há uma maior tensão na dimensão controlo que incorpora as orientações no eixo regras / objetivos. Neste caso, em termos percetivos estas tipologias são mais enfatizadas que as restantes orientações, pelo que qualquer programa de intervenção ou ação estratégica que implique uma mudança organizacional, como por exemplo a procura de crescimento ou adaptação a sistemas que exijam maior flexibilidade estrutural e coesão entre os diferentes recursos humanos, dever-se-á integrar informações obtidas nestes dados. A implementação de programas estratégicos específicos confrontar-se-á com problemas diversos tendo em conta as ênfases das orientações analisadas.

Nas três entrevistas efetuadas seletivamente a funcionários da Universidade com experiência de alta direção e/ou membros de estruturas com responsabilidade na gestão da universidade no seu todo, procurou-se obter dos mesmos comentários sobre a cultura organizacional da Universidade de Évora, tendo por guião uma entrevista semiestruturada adequada a adaptada às dimensões do modelo CVF,

proposta por Quinn (1988). As linhas da entrevista orientaram-se no sentido da recolha de opinião sobre os valores organizacionais e comportamentos percebidos pelos entrevistados em maior profundidade e que enformam a cultura organizacional, agrupados no modelo das relações humanas, modelo dos sistemas abertos, modelo dos processos internos e modelo dos objetivos. Tentou-se igualmente extrair as ênfases dos polos bipolares mais percebidos relacionados com a estrutura (flexibilidade/controlo) e o foco de atuação (interno/externo).

Efetuada a pesquisa por frequência de palavras nas entrevistas associadas à análise da CO da Universidade, a nuvem extraída do software evidencia as palavras “escola” e “docente” como as mais frequentes (Anexo I). A pesquisa por palavras devidamente orientada para uma das quatro tipologias evidenciou uma maior prevalência nas palavras e termos associados ao modelo das relações humanas.

Tabela n.º 7 – Pesquisa de texto UÉvora

Entrevista	N.º Referências R. Humanos	Cobertura RH	N.º Referências P. Internos	Cobertura PI	N.º Referências Objetivos R.	Cobertura OR	N.º Referências Sistemas Ab.	Cobertura SA
E03	64	002%	43	001%	49	001%	43	001%
E04	127	002%	26	001%	57	001%	26	001%
E05	87	002%	51	001%	33	001%	51	001%
TOTAL	278		120		139		120	

Fonte: Elaboração própria

Esta evidência demonstra em termos de palavras utilizadas (de acordo com a tabela definida) um reforço com questões relativas às relações humanas.

A terceira forma de análise exploratória e mais profunda coube à classificação de texto nos códigos criados da totalidade das entrevistas devidamente contextualizados. Nesta análise foi possível identificar uma repartição das classificações de acordo com o quadro seguinte.

Tabela n.º 8 – Número de referências nas matrizes codificadas | UÉvora

	Objetivos Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos	Total
E03	9	19	7	5	40
E04	17	13	16	11	57
E05	12	13	7	17	49
Total	38	45	30	33	146

Fonte: Elaboração própria

As referências a valores chave e orientações para os processos internos, tendo em vista a consolidação e o equilíbrio foram os mais citados contextualmente. Estes resultados são naturais face aos condicionalismos presentes nos organismos públicos e também aos termos da sua autonomia que

não é total e independente em nenhum dos seus principais domínios de gestão, i.é, financeiro, estatutário ou de oferta formativa.

Relativamente aos processos internos encontram-se expressões como “...é porque por um lado, somos entidade pública e só por aí, nos obriga a cumprir com uma série de regras e procedimentos, só para demonstrar que estamos a cumprir com aquilo que é a lei. E só por aí, há uma série de procedimentos obrigatórios que a própria lei nos impõe. E depois internamente também, esta estrutura complexa que temos, que há uma cadeia de decisão e de pareceres, que são necessárias e obrigatórias” (E03), ou “...os procedimentos e a burocracia na administração pública são muito pesados. São pesados, não são opção nossa. São opção do Estado, da tutela, do governo, do país. Não é nada que a gente possa fugir.” (E04), ou ainda que a UÉvora tem “...dois sistemas de informação a conviver em simultâneo e que em determinado tipo de circunstâncias podem gerar entropia. (...) um sistema de informação virtual e um sistema de informação antigo, em papel. A coexistência destes dois sistemas, destes dois suportes de informação em determinados momentos podem gerar entropia e gerar dificuldades de comunicação” (E05). Estas são referências claras à delimitação da ação extremamente regulada pelas regras externas impostas que não deixam muita margem de manobra à Universidade. Também o enfoque na estrutura pesada, complexa e centralizada em parte seguindo o disposto no Regime Jurídico da Instituições do Ensino Superior que atualmente regula a organização do sistema de ensino superior em Portugal.

Relativamente ao modelo de objetivos racionais que figuraram em segundo nível nos resultados dos questionários conforme tabela n.º6, temos expressões como “...tem de haver um acompanhamento muito próximo grande rigor e portanto, as pessoas saberão se estão a fazer certo, há relatórios de projetos, há prazos para cumprir, e portanto é muito fácil para o dirigente perceber se aquela pessoa está a trabalhar ou não em condições” (E03), ou ainda “...é evidente que a organização, por muito que nos custe, tem de ter os objetivos da Instituição acima dos objetivos individuais” (E04), ou ainda “nós temos as áreas de atuação claramente definidas, quem tem a responsabilidade de gestão tem mais essa. Mas estão claramente definidas, nós sabemos o que é da gestão pedagógica, o que é da gestão científica, o que é da gestão administrativa, o que é que é da gestão letiva propriamente dita” (E05). As expressões ilustram que há um reconhecimento da existência de objetivos, competências e tarefas definidas, contudo sem garantir um conhecimento ou aceitação generalizado dos mesmos por parte dos membros.

A prevalência de um número de referência maior na orientação dos sistemas abertos, refere-se sobretudo ao desejo, necessidade e esforço manifestado pelos dirigentes académicos em aumentar as políticas para o exterior.

4.2.2 Resultados dos subgrupos Docente/Investigador e Não Docente

Seguindo semelhante metodologia para a análise dos subgrupos analisados da Universidade, a tabela seguinte indica a meta e desvio padrão encontrado para cada um dos quatro fatores, representadas graficamente.

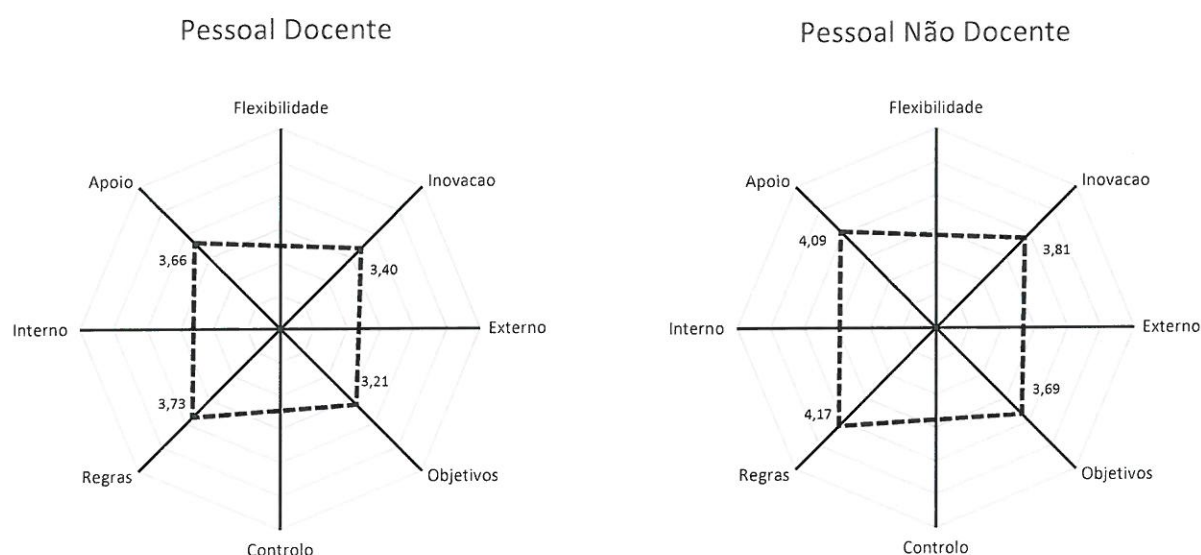
Tabela n.º 9 – Análise de média e variância dos subgrupos Docente/Investigador e Não Docente

SubGrupos	Fatores	Objetivos	Inovação	Apoio	Regras
Docentes UÉvora	Média	3,21	3,40	3,66	3,73
	Desvio Padrão	0,80	0,96	1,00	0,72
Não Docentes UÉvora	Média	3,69	3,81	4,09	4,17
	Desvio Padrão	0,85	0,97	1,02	0,85

Fonte: Elaboração própria

Como referido, além da capacidade discriminativa das escalas e da localização das diferenças significativas em termos estatísticos relativamente às dimensões em análise e, para melhor compreender a variância observada, procuramos conhecer a orientação do modelo maior pressão exerce sobre o funcionamento de cada estrutura ou subgrupo.

Figura n.º 10 - Representação gráfica dos perfis de cultura dos subgrupos Docente e Não Docente



Fonte: Elaboração própria

Para o subgrupo docente e não docente, que englobam o total Universidade verifica-se uma concentração de tensões no foco de controlo ou estabilidade, onde se enfatizam mais as orientações de regras e de objetivos. Os resultados demonstram igualmente uma conformidade na ênfase para dimensões de eixo adjacente e não contrastante, como sejam a estabilidade ou o foco interno. A intensidade da orientação refletida no modelo observa-se no valor absoluto da média de cada escala (Neves, 2000, p.200). Esta evidência confere maior alinhamento nos resultados, podendo concorrer para políticas institucionais mais homogêneas. Contudo, pode também revelar um maior esforço de atuação ao nível dos subgrupos na tentativa de reforçar o enfoque externo.

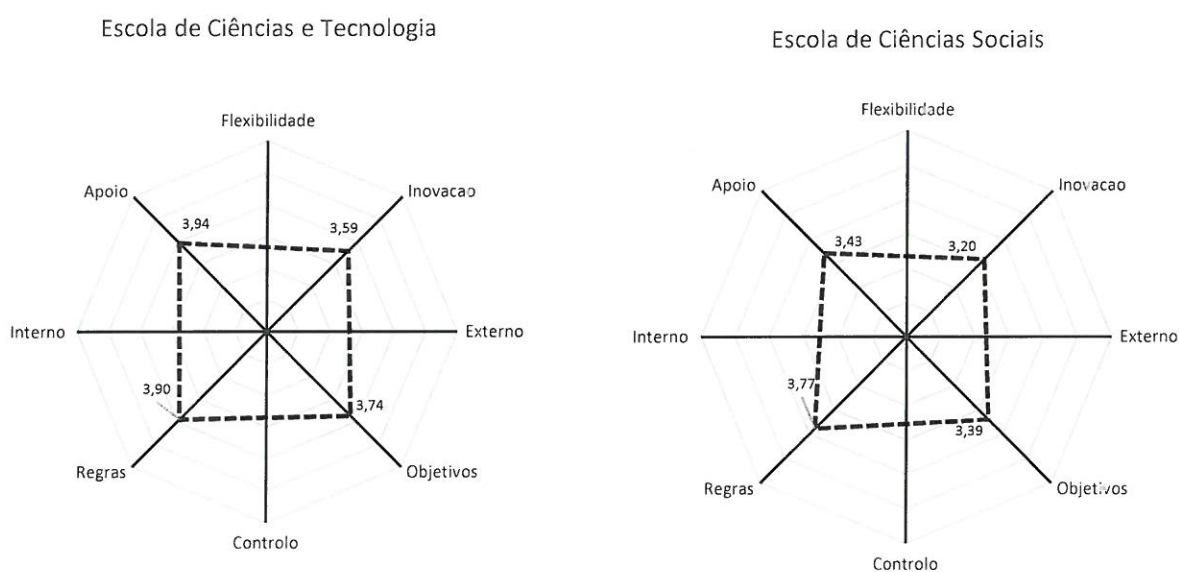
4.2.3 Resultados dos subgrupos de Escola

Tabela n.º 10 – Análise de média e variância dos subgrupos

SubGrupos	Fatores	Objetivos	Inovação	Apoio	Regras
Escola Ciências Sociais	Média	3,39	3,20	3,43	3,77
	Desvio Padrão	0,84	0,95	1,05	0,75
Escola Ciências e Tecnologia	Média	3,74	3,59	3,94	3,90
	Desvio Padrão	0,90	0,88	0,92	0,72

Fonte: Elaboração própria

Figura n.º 11 - Representação gráfica dos perfis de cultura dos subgrupos ECT e ECS



Fonte: Elaboração própria

Os resultados nos subgrupos da Escola atestam diferenças no modelo de maior ênfase. A ECS apresentou tal como para o total da Universidade ou dos subgrupos docente e não docente ênfase na orientação de regras. A ECT por seu turno apresenta a sua ênfase na orientação de apoio. Ambas as Escolas apresentam as tensões mais do lado interno, atestados pelo eixo das orientações apoio e regras. Esta evidência delimita a existência destes subgrupos implicando que a atenção dos seus dirigentes nas eventuais políticas de mudança organizacional.

Da análise aos conteúdos das entrevistas e começando pela Escola de Ciências Sociais, na análise de frequência de palavras que a nuvem salientou foram “muito” e “pessoas” (Anexo J). Relativamente à Escola de Ciências e Tecnologia a análise à frequência de palavras evidenciou “escola”, “docente” e “pessoas” (Anexo L).

Seguindo a orientação estabelecida na tabela do Anexo G, verificamos abaixo que a pesquisa de texto evidenciou para ambas as Escolas os termos relacionados com o modelo das relações humanas.

Tabela n.º 11 – Pesquisa de texto ECS e ECT

Entrevista	N.º Referências R. Humanos	Cobertura RH	N.º Referências P. Internos	Cobertura PI	N.º Referências Objetivos R.	Cobertura OR	N.º Referências Sistemas Ab.	Cobertura SA
E01	90	002%	41	001%	35	001%	29	000%
E02	98	002%	44	001%	33	001%	54	001%
TOTAL	188		85		68		83	

Fonte: Elaboração própria

Na análise de conteúdo por via da codificação efetuada, os resultados das matrizes evidenciaram os processos internos e as relações humanas como as mais realçadas. Embora com ênfases ligeiramente diferentes aos resultados dos questionários.

Tabela n.º 12 – Número de referências nas matrizes codificadas | ECS e ECT

Entrevista	Objetivos Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
E01- ECS	17	20	21	8
E02 - ECT	12	20	16	9

Fonte: Elaboração própria

Estes dados ilustram a clareza na intensidade do foco interno, atestando a consistência dos resultados tendo em conta que o pretendido nesta abordagem é de ilustrar convenientemente os resultados previamente obtidos no questionário. Em análise ao conteúdo da entrevista E01 – Escola de Ciências Sociais devidamente contextualizado obtiveram-se expressões, dentro do modelo das

relações humanas como *“...a Escola é uma entidade muito complexa, feita de muitas sub-entidades com culturas diferenciadas e cada departamento tem uma riqueza muito grande que é feita de indivíduos também muito diferenciados entre si.”* (E01), ou *“...a forma de ver o mundo é diferente. A maior parte das humanidades vê o mundo de uma maneira que não é aquela que o mundo económico olha o mundo, é diferente. E nem sempre tem sido fácil conjugar esses olhares”* (E01). A multiplicidade dos focos e a diferenciação por via do indivíduo são orientações chave neste tipo de modelo.

Nesta entrevista, ao nível do modelo dos processos internos referiu-se que *“...muitas vezes há uma complexificação excessiva, nomeadamente ao nível da gestão documental, plataforma de documentação”,* ou ainda *“existe uma rigidez grande. Ainda não se conseguiu eliminar o papel no suporte de decisões, o que leva a duplicações e por vezes triplicações. Quem tem de tomar decisões está muito dependente de um Sistema de informação e da plataforma de gestão documental, dois instrumentos informáticos muito importantes”* (E01).

Na entrevista associada ao subgrupo da ECT – Escola de Ciências e Tecnologia, mais conotado com a categoria de Becher *“hard pure”*, ilustrando o modelo de relações humanas foi afirmado por exemplo que *“os projetos que foram aprovados, a maior parte aqui na Escola, e não há um que só haja um departamento envolvido. Há até vários que têm duas escolas ou três envolvidas...”* (E02), e ainda referindo-se à forma de trabalho predominante na Escola foi descrito que *“a maior parte trabalha em equipa. A grande parte. É em trabalho de equipa...”* (E02). Os meios utilizados para alcançar o compromisso ser de trabalho em equipa e a valorização da colaboração interpares são princípios eminentes do modelo das relações humanas. Atestando igualmente ênfase nos processos internos *“...somos muito controlados, somos uma instituição pública (...) temos muitos controlos, inspeções, auditorias”* (E02), ou ainda relativamente ao processo de decisão, por exemplo *“...se tem o parecer positivo do Conselho Científico é autorizado e não se questiona. Tem os documentos necessários. O processo pode entrar atrasado, mas é justificado”* (E02), atestando que a formalização e o cumprimento do procedimento são condição necessária e suficiente para o pedido poder ser analisado.

Verifica-se que a ECT ao valorizar a cultura de apoio conotada com o modelo das relações humanas, confirma a sua orientação cultural para uma organização das tarefas de ensino/investigação mais gregárias e por conseguinte colaborativas (Neumann et al, 2002). A dimensão colaborativa foi a mais evidenciada na entrevista, mesmo que orientada para objetivos concretos. No caso da ECS conotada com as disciplinas *soft-pure*, a dimensão individual foi evidenciada embora por uma prática menos colaborativa, tendo por esse facto captado uma perceção maior nos questionários a cultura de regras.

4.3 Discussão de resultados

Desde o início dos anos 80 que o conceito da cultura organizacional tem ganho níveis de atenção crescentes por investigadores e gestores, sobretudo por percebê-la e utilizá-la como instrumento adicional para gerir organizações (Sackmann, 2011). No presente estudo procurou-se objetivamente descrever a cultura organizacional da Universidade, utilizando o instrumento FOCUS - First Organizational Culture Unified Search (Neves, 1996) adaptado para a identificação de subculturas através de questões sobre a estrutura. Esta opção de questionar os membros sobre a estrutura em que realizam quotidianamente a sua atividade permite contornar a amplitude e ambiguidade da CO da organização no seu todo, que não tem facilidade em fornecer instruções claras para orientar o comportamento dos membros (Hartnell & Wallumba, 2011). Mais, as subculturas podem consistir-se em departamentos ou equipas cujos membros revelam assumir “diferentes configurações de valores” comparados com a “ampla variedade de valores abstratos que conduzem os fins das organizações” (Wilderom, 2011, p.184).

Esta tentativa de procurar caracterizar a cultura organizacional de uma Universidade no seu todo, bem como de identificar subculturas tendo por base este instrumento, parece pela sua dimensão assumir um dos poucos estudos em Portugal que poderá trazer alguma luz sobre as perceções de uma entidade com estas características.

A discussão dos resultados obtidos far-se-á abordando a sua conformidade ou não com estudos de cultura organizacional similares efetuados com base no modelo CVF, quer para Instituições de Ensino Superior quer para entidades do sector público. Serão verificadas as diferenças com as subculturas identificadas bem como a sua ligação com literatura. Serão discutidos com resultados de outros estudos de investigadores do Ensino Superior anteriormente expostos e abordar implicações práticas para os líderes institucionais.

Segundo Clark (1983) os membros de uma academia pertencem simultaneamente à cultura da disciplina, empresa, profissão e sistema nacional de ensino superior. Este enquadramento nacional e na qualidade de Instituto Público a Universidade depende do Ministro de Governo para grande parte das suas decisões estratégicas. Os resultados obtidos na Universidade para o seu todo enfatizaram uma cultura de regras. Estes resultados são consistentes com os encontrados por estudos internacionais, por exemplo de Cameron & Quinn (2006, p.78) para 43 organizações da administração pública a orientação foi igualmente para uma cultura de regras ou hierárquica. Tal é igualmente confirmado nos resultados de Mozaffari (2008) para a maioria das universidades iranianas, no estudo de Beytekin (2010), numa universidade da Turquia e de Neves (2000) e para entidades do sector público. Num estudo efetuado por Bradley e Parker (2000) a duas Instituições do Ensino Superior da Austrália, Universidades de Queensland e Victoria resultaram numa ênfase marcada na cultura de

regras (modelo dos processos internos) para Queensland e uma ênfase na cultura de apoio para Victoria. Estabelece-se um paralelo no desenho da investigação com abordagem multimétodo utilizando o CVF, no qual o questionário foi aplicado a 900 membros em Queensland e apenas 200 em Victoria. Em Queensland um segundo resultado foi igualmente para a cultura de objetivos, como no caso da Universidade. Um dos fatores de diferenciação nos resultados do estudo de Bradley e Parker (2000) que parecem emergir são os sistemas de recompensa que são percecionados de maneira diversa, não estando diretamente relacionados com os resultados em Queensland. No presente estudo, em sede de entrevista, foi possível identificar por exemplo que o processo de avaliação docente, é também percebido a Universidade como um processo administrativo uma vez que não tem impacto nas promoções.

Contudo, os resultados dos estudos de cultura utilizando o modelo CVF revelaram até há pouco tempo que consistentemente as universidades são caracterizadas enfaticamente pela cultura de apoio (Cai, 2008, p.221). Em estudos prévios dois terços das instituições do ensino superior dos Estados Unidos apresentavam culturas de apoio (Smart & St. John, 1996; Berrio, 2003). É o caso da investigação de Adkinson (2005) numa pequena universidade privada dos EUA foi a cultura de apoio que obteve o resultado mais elevado. Julgamos que o sistema de ensino dos Estados Unidos, com cerca de 66% das Instituições de ensino superior do ramo privado (U.S. Department of Education NCES, 2015, p.379) onde a maioria dos estudos se realiza pode ter alguma influência nos resultados. De todo o modo, os resultados demonstram uma ênfase nas dimensões da estabilidade e controlo, mais pendente para a cultura de regras e que se caracteriza por um espaço de trabalho muito formal e estruturado, onde os procedimentos governam o que as pessoas fazem e as regras mantêm a organização unida (Cameron & Quinn, 2006).

A Universidade de Évora tem uma cultura organizacional predominantemente de 'Regras'. Tanto o questionário como as entrevistas colocaram ênfase nas regras, nos processos centralizados de decisão, hierarquizado e a procura da estabilidade foi muito acentuada. Sobretudo assente nas entrevistas, no forte papel de regulação presente na Administração Pública no geral, onde se enquadra o Ministério da tutela do Ensino Superior.

Os resultados nos subgrupos académico (pessoal docente/investigador), pessoal não docente (administração) e Escola de Ciências Sociais (ECS) obtiveram igualmente uma pontuação mais elevada na cultura de regras associada ao modelo dos processos internos. Em linha com os resultados globais da Universidade a perceção destes três grupos enfatizou a cultura de apoio em segundo nível, marcando por esta via uma forte orientação interna.

No estudo de Adkinson o subgrupo de pessoal da administração e académico obteve valores equivalentes para as culturas de apoio e de regras, revelando uma ênfase no eixo interno semelhante aos resultados obtidos para a UÉvora. Não existem estudos significativos relacionando o CVF e as

subculturas académicas, designadamente com as disciplinas soft / hard pure, embora possamos enunciar que a subcultura hierárquica é a mais percecionada numa escola de negócios (gestão) a par da cultura de apoio (Chandler & Heidrich, 2015) tanto nos seus membros com funções mais administrativas ou de ensino¹².

Tendo os resultados obtidos na caracterização da cultura organizacional da Universidade de Évora enfatizado a dimensão estabilidade (quadrantes inferiores), uma perceção não acompanhada em todo o espectro nas quatro subculturas analisadas, as quais enfatizaram a dimensão interna (quadrantes do eixo horizontal esquerdo) importa olhar para as características das culturas de modo a que reconhecendo a estrutura, valores e as práticas organizacionais percecionadas as lideranças possam adotar as melhores estratégias em ordem em alinhar com os valores desejados para a organização nos seu todo (Smart & St. John, 1006).

As maiores instituições e as mais ligadas ao governo tendem a adotar uma cultura de regras (Cameron & Quinn, 2006, p.38), dado que estruturalmente se organizam em muitos níveis ou necessitam centrar-se nas regras e procedimentos para responder publicamente. Na relação das culturas CVF com indicadores de eficácia, desenvolvimento entre outros resultou que as culturas de apoio, inovação e objetivos são que mais se associam a indicadores de desenvolvimento tais como o conhecimento dos objetivos departamentais, existência de um plano científico, apoio nos processos de acreditação, encorajar o aumento e projetos financiados (Ebeld & Glderab, 2009) ao contrário da cultura hierárquica o que identifica as estruturas com essas culturas como sendo facilitadoras do desenvolvimento. De acordo com Sporn (2001) de forma a enfrentar as dinâmicas externas e permitir por exemplo, a adaptação de instituições de ensino superior muito dependentes de uma só fonte de financiamento como o Estado, na busca proactiva de novas fontes, conclui-se que a sua natureza e burocrática inibem o comportamento empreendedor, colaborativo e adaptativo (p.130). Devendo ser adotadas medidas diferenciadas que enquadrem alianças estratégicas, consórcios, redes e uma cultura mais homogénea que permita implementar esta adaptação. As culturas que valorizam o individuo (apoio e inovação) são mais efetivas nos indicadores de eficácia de Smart & St John (1996) do que as culturas que valorizam a controlo. A cultura de apoio é única orientação que teve um impacto positivo em todas as componentes estudadas de Responsabilidade Social Corporativa (Deng & Hu, 2010).

Sendo que o comportamento e a forma de encarar dos membros é parte essencial no sucesso de qualquer estratégia, estudos permitiram perceber os tipos de culturas CVF poderiam ser associados a vários tipos de “estressores de trabalho”, e que estes dentro de cada cultura foram manifestados em função dos respetivos valores organizacionais primários (Newton, 2009). Por exemplo, no modelo dos processos internos (associados à cultura e regras) a inflexibilidade e interrupções que não permite

¹² Exceto os “market mentors” referidos no artigo

estabilizar o *workflow* (próprio da cultura) é fonte de stress. Ou ainda, nas relações humanas (cultura de apoio) o facto de não se trabalhar em equipa é fonte de stress, pois contraria os valores de coesão próprios da cultura (p.28). Ainda assim, demonstra o estudo que elementos das culturas de apoio e de inovação veem nas tarefas exigentes mais fonte de desafios do que de stress.

A caracterização dos tipos de culturas da UÉvora e das subculturas irá permitir por si só, dar o primeiro passo na percepção dos valores que neles se integram, reafirmando a que o seu diagnóstico é essencial quando se trata de adotar novas estratégias institucionais.

Embora se verifique uma prevalência da cultura de regras nesta organização, em conformidade com a maioria das organizações públicas, as universidades devido à sua necessidade de adaptação externa constante, pois encontram-se no mercado pela captação de estudantes, investigadores e serviços, devem tomar medidas dentro dos mecanismos existentes no quadro legal e das autonomias que detêm, que favoreçam uma cultura mais inovadora, colaborativa e de captação de novos recursos que lhe garanta maior eficácia e desenvolvimento.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA

Neste último capítulo foram retiradas as conclusões gerais dos resultados obtidos e da sua discussão, com a preocupação de ilustrar o percurso do projeto de investigação até ao presente ponto. Referiram-se ainda as limitações encontradas em todo o processo e apontaram-se linhas de investigação que aprofundassem e melhorassem o estudo desta temática.

5.1 Conclusões gerais

Esta dissertação apresentou por capítulos a Introdução, o Enquadramento Teórico, a Metodologia, os Resultados e as Conclusões do estudo sobre a Caracterização da Cultura Organizacional segundo o Modelo dos Valores Contrastantes: O Caso da universidade de Évora. A questão da investigação pretendeu dar resposta ao desconhecimento da cultura organizacional por parte desta instituição, uma vez que se trata de um atributo essencial para a gestão. Da mesma forma, e porque a Universidade é uma entidade complexa com inúmeras estruturas, objetivos e membros com diferentes funções foi importante tentar identificar subculturas de entre vários subgrupos, porque todas as medidas e estratégias a implementar pelas lideranças deverão ter em conta o foco e/ou a estrutura específica onde pretendem atuar.

Para caracterizar a cultura foi importante descrever a origem do conceito e os compromissos mínimos de aceitação generalizados entre os investigadores do que é ou não é cultura. Aqui, Schein foi o autor que melhor consensualizou o conceito. Nesse ponto, foi crítico desmontar as duas posições estruturantes dos investigadores em relação à cultura, isto é, os que veem a cultura como metáfora (abordagem simbólica) ou como variável (ponto de vista funcionalista). Tendo escolhido a segunda via nesta encruzilhada, foi importante de seguida clarificar as perspetivas da cultura - integradora, diferenciadora e fragmentada para se perceber que tanto o Modelo como o instrumento escolhidos não seriam indiferentes, enquadrando a complexidade do mundo universitário. A Investigação ilustrou as tipologias de cultura mais comumente aceites e depois contextualizou o ambiente universitário. Foram apresentados os modelos propostos especificamente para o ensino superior, e também as subculturas mais estudadas nas organizações de ensino superior – académica e administrativa, departamental e disciplinar. O Modelo dos Valores Contrastantes afigurou-se o mais completo e consistente para os objetivos do estudo, tanto ao nível do conceito de cultura, como do ponto de vista funcionalista, permitindo integrar quaisquer das três perspetivas de Martin. A metodologia escolhida seguiu predominantemente o desenho de investigação defendido por Yin, tendo sido utilizado o questionário FOCUS validado internacionalmente e o modelo de entrevista de Quinn (1988) ambos adaptados aos objetivos do estudo.

Na generalidade os objetivos propostos foram cumpridos, tendo sido possível caracterizar a cultura organizacional predominante na Universidade de Évora e também de outros subgrupos internos. O instrumento FOCUS utilizado continuou a demonstrar fiabilidade e a utilização do modelo de entrevista alinhado com os modelos CVF permitiram um enquadramento perfeitamente em linha com os pressupostos teóricos dos modelos.

Os resultados identificaram a cultura de regras como a que teve mais ênfase na UÉvora, seguido da cultura de objetivos (eixo estabilidade/controlo). As restantes subculturas; administrativa (pessoal não docente), académica (pessoal docente) e da Escola de Ciências Sociais (ECS) também enfatizaram a orientação de regras, exceto a Escola de Ciências e Tecnologia (ECT) que enfatizou a cultura de apoio. Estes resultados estão alinhados com a generalidades das organizações publicas e com forte componente burocrática, sendo que na maioria dos estudos de Instituições de Ensino Superior nos Estados Unidos revelaram uma tendência para a cultura de apoio. Este estudo contribuiu para a perceção da cultura organizacional de uma média organização de ensino superior publica portuguesa no seu todo, abrindo a porta a que outros estudos possam ser efetuados.

5.2 Limitações

O terreno permeável dos estudos sobre cultura organizacional, com grandes tensões acerca do conceito inerente epistemologia associada, bem como nas formas de abordagem qualitativa vs quantitativa, com os diferentes métodos, fontes de dados e critérios de convergência obrigaram o investigador a escolher com muito critério as opções e o desenho de investigação.

Uma das fragilidades encontradas teve a ver com o instrumento quantitativo FOCUS. Embora validado, sentiu-se a dificuldade no seu preenchimento por parte dos respondentes, em parte por ajuizarem se as questões colocadas são as mais apropriadas para analisar a presença de uma cultura em particular. Dos 982 inquéritos aplicados, 170 respondentes iniciaram e não finalizaram o inquérito online confirmando esta limitação. Outras das limitações referentes ao uso do questionário por via eletrónica, foi a dificuldade de obter taxas de resposta elevadas dado os diversos constrangimentos de tempo para resposta e à impossibilidade de presença física do investigador para que possa esclarecer, clarificar ou aprofundar as eventuais questões dos respondentes. A escassez do tempo necessário para elaboração da dissertação, foi outra das limitações encontradas, que não permitiu realizar mais entrevistas de modo a conferir outra abrangência e profundidade ao estudo.

O calendário proposto inicialmente teve de ser ligeiramente alterado mercê da necessidade de cumprir etapas como seja a obtenção do parecer da Comissão de Ética, mas sobretudo pelo volume de trabalho dos respondentes que alargou o prazo de resposta.

5.3 Investigação futura

O estudo da cultura organizacional em instituições do ensino superior ainda é reduzida, sobretudo em Portugal. A profundidade exige a par das múltiplas abordagens que poderão ser escolhidas pelos investigadores dificulta a comparabilidade de resultados. Mesmo assim, consideramos que o diagnóstico da cultura organizacional não tenderá a diminuir, pelo contrário, devendo pelas razões defendidas por Cameron & Quinn (2006) se o primeiro passo numa estratégia de implementação de uma nova política interna de recursos humanos, ou na adoção de qualquer medida estratégica com impacto organizacional nos processos e comportamentos. O Modelo dos Valores Contrastantes é multidimensional e permitiria essa relação.

Não perdendo a sua aplicabilidade prática, seria interessante poder correlacionar os tipos de cultura com indicadores de desempenho e eficácia. O estudo de culturas organizacionais e das suas subculturas sobretudo com o instrumento FOCUS, permitiria uma melhor comparabilidade.

Estudos longitudinais permitiriam avaliar os aspetos dinâmicos da cultura e/ou validar a estabilidade da cultura organizacional nos seus valores, crenças e assunções básicas conferindo maior importância ainda ao tema.

BIBLIOGRAFIA

- Adkinson, S. J. (2005). *Examining organizational culture and subcultures in higher education: Utilizing the competing values framework and the three-perspective theory*. (Tese doutoral não publicada). Ball State University, Muncie, IN.
- Aktas, E., Çiçek, I. & Kiyakc, M. (2011). The Effect Of Organizational Culture On Organizational Efficiency: The Moderating Role Of Organizational Environment and CEO Values. *In Proceedings of 7th International Strategic Management Conference, France 30 de june to 2 july 2011*, (24), 1560-1573. Paris, FR: Beykent University, Gebze Institute of Technology, Canakkale Onsekiz Mart University. doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.092
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizational culture*. London: Sage Publications.
- Andriopoulos, C. & Dawson, P. (2014). *Managing Change, Creativity and Innovation*. Los Angeles: Sage
- Baldrige, J. V. (1971). *Power and conflict in the university*. New York: Wiley.
- Baraňano, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Sílabo.
- Becher, T. (1989). *Academic tribes and territories: The intellectual enquiry and cultures of disciplines*. Bury St. Edmunds: SRHE & Open University Press.
- Becher, T., & Trowler, P. (2001). *Academic tribes and territories: The intellectual enquiry and cultures of disciplines* (2 ed.). Bury St. Edmunds: SRHE & Open University Press.
- Bellot, J. (2011). Defining and Assessing Organizational Culture. *Nursing Forum*, 46(1), 29–38.
- Bergquist, W. & Pawak, K. (2008). *Engaging the Six Cultures of The Academy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Berio, A. (2003). *An organisational cultural assessment using the competing values framework: A profile of Ohio state university extension*. *Journal of Extension*, 41(2). Disponível em: <https://joe.org/joe/2003april/a3.php>
- Beytekdñ, O., Yalçinkaya, M., Doğan, M. & Karakoç, N. (2010). The Organizational Culture At The University. *The International Journal of Educational Researchers*, 2(1), 1-13.
- Bess, J. & Dee, J. (2008). *Understanding college and university organization: Theories for effective policy and practice*, Volume I: The state of the system. Sterling, VA: Stylus Press.
- Birnbaum, R. (1988). *How colleges work: The cybernetics of academic organization and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowling, A. (2014). *Research methods In health - Investigating health and health services* (4 ed). Open University Press, Berkshire.

- Bradley, L. & Parker, R. (2004). *Organisational Culture in the Public Sector*. Report for the Institute of Public Administration Australia, Brisbane. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan006307.pdf>
- Cai, Y. (2008). Quantitative Assessment of Organisational Cultures in Post-merger Universities. In Välimaa, J., & Ylijoki, O.-H. (Eds). *Cultural perspectives on higher education*, 213-226. Dordrecht: Springer.
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. (Tese de Doutorado não publicada). Universidade de Évora, Portugal.
- Cameron, K. & Freeman, S. (1991). Cultural Congruence Strength and Type: Relationships to effectiveness. *Research in Organizational Change And Development*, 5, 23-58.
- Cameron, K. & Ettington, D. (1988). The conceptual foundations of organizational culture. In: Smart, J. C. (Ed.), *Higher education: Handbook of theory and research*, (Vol. 4), 356–396. New York: Agathon Press.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture - Based on The Competing Values Framework* (2Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. (2008). A process for changing organizational culture. In *Handbook of Organizational Development*, 429-445.
- Cameron, K. (2009). *An introduction to the competing values framework*. Organizational culture white paper. Haworth. Consultado a 31 de julho de 2016, em: http://www.thercfgroup.com/files/resources/an_introduction_to_the_competing_values_framework.pdf
- Clark, B. (1972). The organizational saga in higher education. *Administrative Science quarterly*, 17(2), 178–184.
- Clark, B. (1980). *Academic Culture*. Institution for Social and Policy Studies. Yale University.
- Clark, B. (1983). *The higher education system: Academic organization in cross-national perspective*. Berkeley: University of California Press.
- Clark, B. & Boyer, E. (1987). *The Academic Life Small Worlds, Different Worlds*. Carnegie Foundation for the Advancement of teaching, Ed.
- Craig, J. (2012). What (if Anything) is Different about Teaching and Learning in Politics?. In Gormley-Heenan (Eds), *Teaching Politics and International Relations* (p. 22-37). London: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9781137003560_3
- Creswell, J. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among five approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE. Publications
- Deal, T., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Deetz, S. (1985). Ethical considerations in cultural research. In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. *Organizational culture* (253-270). Beverly Hills, CA: Sage.
- Deng, L., & Hu, Y. (2010). An investigation of the relationship between corporate social responsibility and organizational culture. In *Communication Systems, Networks and Applications (ICCSNA), 2010 Second International Conference*, 2, 329-332. IEEE.
- Denison, D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*, New York: Wiley.
- Denison, D. & Spreitzer, G. (1991). Organizational culture and organizational development: A competing values approach. *Research in Organizational Change and Development*. 5, 1-21.
- Denison, D. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management*, 21(3), 619-654.
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 23 (1), 145-161.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4 Ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Deshpandé, R., Farley, J. & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The journal of Marketing*, 23-37.
- Enrhardt, G., Schneider, B. & Macey, W. (2014). *Organizational Climate and Culture. An Introduction to Theory, research and Practice*. New York: Routledge.
- Folch, M. & Ion, G. (2009). Analysing the Organizational Culture of Universities: Two Models. *Higher Education in Europe*, 34 (1), 143-154
- Fortin, M. (1999). *O Processo de Investigação: da concepção à realização*. Loures: Lusociência.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. (1985). *Organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C. & Martin, J. (1991). *Reframing organizational culture*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Fumasoli, T. & Bjørn, S. (2013). Organizational Studies in Higher Education: A reflection on historical themes and prospective trends. *Higher Education Policy*, 26, 479-496.
- Glynn, M., Giorgi, S., & Lockwood, C. (2013). Organization Culture. *Oxford Bibliographies in Management*. doi:10.1093/obo/9780199846740-0059
- Gregory, K. (1983). *Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 359-376.
- Handy, C. (1991). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. London: Arrow Books.
- Harris, L. & Brown, G. (2010). Mixing interview and questionnaire methods: Practical problems in

- aligning data. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, Vol 15 (1), 2-19.
- Harris, S. & Mossholder, K. (1996). The affective implications of perceived congruence with culture dimensions during organizational transformation", *Journal of Management*. 22 (4), 527-47.
- Hartnell, C. & Wallumba, F. (2011). *Transformational Leadership and Organizational Culture – Toward Integrating a Multilevel Framework*. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate* (2Ed), 225-248. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hartnell, C. Ou, A. & Kinicki, A. (2011). Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 96 (4), 677–694.
- Have, T., Have, W., Stevens, A., Vander Elst, M. & Pol-Coyne, F. (2003). *Key Management Models: The Management Tools and Practices that Will Improve your Business*, London: Prentice-Hall.
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1–12.
- Kaufman, J. (2013). *Organizational Culture as a Function of Institutional Type in Higher Education* (Tese de Doutorado). Theses, Dissertations, and Other Capstone Projects. Paper 86. Disponível em: <http://cornerstone.lib.mnsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1085&context=etds>
- Kekäle, T., Fecikova, I. & Kitaigorodskaja, N. (2004). To make it total: quality management over subcultures. *Total Quality Mamnagement*, 15(8), 1093-1108.
- Kezar, A., Eckel, P. (2002). The Effect of Institutional Culture on Change Strategies in Higher Education: Universal principles or Culturally Responsive Concept? *Journal of Higher Education*, 73(4), 435–460.
- Johnson, R., Onwuegbuzie, A., & Turner, L. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of mixed methods research*, 1(2), 112-133.
- Jung, T, Scott T., HTO D., Bower P., Whalley D., McNally R., & Mannion R. (2009). Instruments for the Exploration of Organisational Culture. *Public Administration Review*, November-December, 1087-1096.
- Laird, N., Shoup, R., Kuh, G. & Schwarz, M. (2008). The effets of discipline on deep approaches to student learning and college outcomes. *Research in Higher Education*, 49, 469-494.
- Lee, J. (2007). The shaping of the departmental culture: Measuring the relative influences of the institution and discipline. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 29:1, 41-55, doi: 10.1080/13600800601175771
- Lin, C., & Ha, L. (2009). Subcultures and use of communication information technology in higher education institutions. *The Journal of Higher Education*, 80(5), 564-590.
- Louis, M. (1985). An Investigators Guide to Workplace Culture. In *Frost, P., Moore, L., Louis, M.*,

- Lundberg, C., & Martin, J. (1985). *Organizational culture* (73-93). Beverly Hills, CA: Sage.
- Madu, B. (2011). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic & Business Ethics*. Vol. 5, 1-9.
- Martin, J. (1985). Can Organizational Culture be Managed. In Frost, P., Moore, L., Louis, M., Lundberg, C., & Martin, J. (1985). *Organizational culture* (95-98). Beverly Hills, CA: Sage.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McNay, I. (1995) From the Collegial Academy to Corporate Enterprise: The Changing Cultures of Universities. In T. Schuller (ed.), *The Changing University?* London: SRHE and Open University Press, 105–115.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural Change: an Integration of Three Different Views [1]. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623–647. doi: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Morgan, D. (2014). *Integrating qualitative & quantitative methods: A pragmatic approach*. CA: Sage
- Neumann, R., Parry, S. & Becher, T. (2002) Teaching and Learning in their Disciplinary Contexts: A conceptual analysis. *Studies in Higher Education*, 27:4, 405-417.
doi: 10.1080/0307507022000011525
- Neves, J. (1996). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. (Tese de Doutoramento não publicada). Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Neves, J. (2000). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos*. Lisboa: Editora RH.
- OECD (2014). *The State of Higher Education – 2014*, OECD, Paris.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. New York: Avon.
- Ouchi, W. & Wilkins, A. (1985). *Organizational culture*. *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
- Pascale, R. & Athos, A. (1981). *The art of Japanese management*. New York: Warner.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581.
- Quinn, R. & Rohrbaugh (1981). A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness. *Public Productivity Review*, Vol. 5, 122-140.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–378.
- Quinn, R. & Kimberly, J. (1984). Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial

- practice. In *New futures: The challenge of managing corporate transitions* (J. R. Kimberly and R. E. Quinn) (295–313). Homewood, IL: Dow Jones–Irwin.
- Quinn, R. & McGrath, M. (1985). The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. In *Frost, P., Moore, L., Louis, M. R., Lundberg, C., & Martin, J. (Eds.), Organizational culture* (315–335). Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Quinn, R. (1988). *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Organizational Behaviour*. (15 Ed). New Jersey: Prentice Hall
- Rousseau, D. (1990). Assessing organizational culture: The case for multiple methods. In *B. Schneider (Ed.), Organizational climate and culture* (153–193). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Ruiz, E. (2010). *Discriminate or Diversity*. (2 Ed) Mariland: PositivePsyche.biz.
- Sackmann, S. (2011). Culture and performance. In *N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), The handbook of organizational culture and climate* (2 Ed), 188–224. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Saffold, G. (1988). Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546–558.
- Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris: Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Dalloz.
- Sanderson, D. (2006). *Using a competing values framework to examine university culture*. (Masters by Research thesis não publicada). Queensland University of Technology.
- Sarker, F., Davis, H. & Tiropanis, T. (2010). A Review of Higher education challenges and data infrastructure responses. *International Conference for Education Research and Innovation (ICERI2010)*, 1–10.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3–16.
- Schein, E. H. (1991). What is culture? In *P. Frost, L. Moore, M. Louis, C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), Reframing Organizational culture*, (243–253). Newbury Park, CA: Sage.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Silver, H. (2003). Does a University Have a Culture? *Studies in Higher Education*, 28(2), 157–169.
- Smart, J. & St. John, E. P. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the "Culture Type" and "Strong Culture" Hypotheses. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 18(3), 219–241.
- Smerek, R. E. (2010). Cultural perspectives of academia: Toward a model of cultural Complexity. In *J. C. Smart (Ed.), Higher Education: Handbook of Theory and Research*, Vol. 25, 381–423. Springer.

- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher Education*, 32 (1), 41–61.
- Sporn, B. (2001). "Building adaptive universities: Emerging organisational forms based on experiences of European and us universities". *Tertiary Education and Management*, 7 (2), 121-134.
- Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling a typology with examples. *Journal of mixed methods research*, 1(1), 77-100.
- Thévenet, M. (1989). *Cultura de empresa – Auditoria e mudança*. Lisboa: Monitor.
- Tierney, W. G. (1988). *Two Paradigms of Organizational Culture*. ASHE 1988 Annual Meeting Paper.
- Tierney, W.G. (1988_A). Organizational culture in higher education. Defining the essentials. *Journal of Higher Education*, 59, 2-21.
- Tremblay, K., Lalancette, D. & Roseveare, D. (2012), Assessment of Higher Education Learning Outcomes feasibility study report: volume 1 - design and implementation, Assessment of Higher Education Learning Outcomes, OECD, Paris. Consultado em 28 de dezembro de 2015 em: <http://www.oecd.org/edu/highereducationandadultlearning/AHELOFSReportVolume1.pdf>.
- U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics. (2015). Postsecondary Education. In U.S. Department of Education, National Center for Education Statistics (Ed.), *Digest of Education Statistics* (2015 ed.). Disponível em: <http://nces.ed.gov/pubs2015/2015011.pdf>
- Välimaa, J. (2008). Cultural Studies in Higher Education Research. In Välimaa, J., & Ylijoki, O.-H. (Eds). *Cultural perspectives on higher education* (9-26). Dordrecht: Springer.
- Van Maanen, J. & Barley, S. (1984). Occupational communities: culture and control in organizations'. In Staw, B. L. and Cummings, L. L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, 6, 287-365. Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Maanen, J., & Barley, S. (1985). Cultural organization: Fragments of a theory. In Frost, P., Moore, L., Louis, M. R., Lundberg, C., & Martin, J. (Eds.), *Organizational culture* (31–53). Beverly Hills, California: Sage Publications.
- Wilderom, C. (2011). State-of the-Art-Reviews on Social - Organizational Processes. In N. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*, 2 ed, 183-187. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Wright, M. (2005). Always at odds? Congruence in faculty beliefs about teaching at a research university. *Journal of Higher Education*, 76(3), 331–353.
- Yazan, B. (2015). Three approaches to case study methods in education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report*, 20(2), 134-152.
- Yin, R. (2005). *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos* (3 Ed). Porto Alegre: Bookman.

Yu, T., & Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *Editorial Board*, 4 (7), 37-42.

Zammuto, R. F., & Krakower, J. Y. (1991). Quantitative and qualitative studies of organizational culture. *In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), Research in organizational change and development*, 5, 83–114. Greenwich, CT: JAI Press.

ANEXO A

Quadro – Agrupamento de Categorias Disciplinares, por conhecimento e cultura disciplinar de Biglan-Becher

Categoria	Natureza do Conhecimento	Exemplo de Disciplinas	Cultura Disciplinar
Hard-Pure	Cumulativa , atomística; preocupada com quantidades universais, simplificação, resultando na explicação da descoberta	Biologia, Química, Geologia, Física, Matemática	Competitiva; politicamente bem organizada; elevada taxa de publicações
Soft-Pure	Reiterativa ; holística; preocupada com particularismos, qualidades, complicações, resultando no entendimento e interpretação.	História, Sociologia, Música, Teatro, Linguística e Literatura, Filosofia	Individualista, pluralista, flexivelmente estruturada; baixa taxa de publicação
Hard-Applied	Pragmática ; (<i>Know-how</i> decorre do conhecimento <i>hard</i>), preocupado com o domínio do ambiente físico, resultando em produtos e técnicas	Engenharias, Agricultura, Medicina	Dominada por valores profissionais
Soft-Applied	Funcional ; utilitária (<i>Know-how</i> decorre do conhecimento <i>soft</i>), preocupada em melhorar a prática profissional, tendo como resultado novos protocolos/ procedimentos	Gestão, Administração, Educação, Enfermagem	Visão para o exterior; incerteza no <i>status</i> ; Dominada por “modas” intelectuais

Fonte: Adaptado das tabelas n.º2.1 (Becher & Trowler, 2001, p.36); n.º2.1 (Craig, J., 2012, p.25); n.º 1 (Laird et al., 2008, p.475); n.º3 (Smerek, 2010, p.398)

ANEXO B

O Modelo dos Valores Contrastantes – quatro tipos de cultura.

Tipo de Cultura	Pressupostos	Crenças	Valores	Artefactos (comportamentos)
Apoio	Filiação Humana	As pessoas comportam-se de forma adequada quando têm confiança, lealdade para com e sentido de pertença na organização.	Ligação, afiliação, colaboração, confiança e apoio	O trabalho em equipa, participação, o envolvimento dos trabalhadores, e comunicação aberta
Inovação	Mudança	As pessoas comportam-se de forma adequada quando compreendem a importância e o impacto da tarefa	Crescimento, estimulação, variedade, autonomia e atenção ao detalhe.	Assunção de riscos, criatividade e adaptabilidade
Objetivos	Realização	As pessoas comportam-se de forma adequada quando têm objetivos claros e são recompensadas com base nas realizações	Comunicação, competição, competência e realização	Reunião de informação do cliente e concorrente, estabelecimento de objetivos, planeamento, foco na tarefa e competitividade, agressividade
Regras	Estabilidade	As pessoas comportam-se de forma adequada quando têm tarefas claras e os procedimentos estão definidos formalmente por regras e regulamentos	Comunicação, rotinização, formalização e consistência	Conformidade e previsibilidade

Fonte: Adaptado da Tabela 13-1 Quinn & Kimberly (1984, p.299)

ANEXO C

Lista de Estruturas da Universidade participantes no estudo

UNIVERSIDADE DE ÉVORA	
Pessoal Docente	
Investigadores	
Pessoal Não Docente	
ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA	
Departamento de Biologia	
Departamento de Desporto e Saúde	
Departamento de Engenharia Rural	
Departamento de Física	
Departamento de Fitotecnia	
Departamento de Geociências	
Departamento de Informática	
Departamento de Matemática	
Departamento de Medicina Veterinária	
Departamento de Paisagem, Ambiente e Ordenamento	
Departamento de Química	
Departamento de Zootecnia	
Divisão de Apoio Técnico-administrativo	
ESCOLA SUPERIOR DE ENFERMAGEM	
Departamento de Enfermagem	
Divisão de Apoio Técnico-administrativo	
SERVIÇOS DE CIÊNCIA E COOPERAÇÃO	
SERVIÇOS DA REITORIA	
SERVIÇOS ACADÉMICOS	
SERVIÇOS DE INFORMÁTICA	
ESCOLA DE ARTES	
Departamento de Arquitetura	
Departamento de Artes Cénicas	
Departamento de Artes Visuais e Design	
Departamento de Música	
Divisão de Apoio Técnico-administrativo	
ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS	
Departamento de Economia	
Departamento de Filosofia	
Departamento de Gestão	
Departamento de História	
Departamento de Linguística e Literaturas	
Departamento de Pedagogia e Educação	
Departamento de Psicologia	
Departamento de Sociologia	
Divisão de Apoio Técnico-administrativo	
IIFA	
Investigadores	
Pessoal Não Docente	
REITORIA	
SERVIÇOS ADMINISTRATIVOS	
SERVIÇOS TÉCNICOS	
BIBLIOTECA GERAL	

ANEXO D

QUESTIONÁRIO FOCUS



UNIVERSIDADE
DE ÉVORA

Leia, por favor, as instruções antes de continuar.

Nas páginas seguintes encontrará um questionário para o estudo da cultura organizacional validado e replicado internacionalmente, com pequenas descrições que podem ser próprias (características) da Universidade de Évora e da unidade a que pertence. Em relação a cada uma, deverá indicar o grau em tal descrição é **APROPRIADA** para caracterizar a **Universidade de Évora** como um todo ou a **Unidade** em particular a que pertence, assinalando o círculo que está sob a palavra mais adequada.

Deverá escolher entre: de modo nenhum, raramente, um pouco, bastante, muito e muitíssimo.

Exemplo: **Objetivos claros**

Se por exemplo pensa que os objetivos claros são muitíssimo típicos na Universidade de Évora então assinale o círculo que corresponde à palavra **Muitíssimo**.

Mas se por outro lado, considera que os objetivos claros são raros na Unidade a que pertence então assinale o círculo que corresponde à palavra **Raramente**.

Muito obrigado, desde já, pela sua colaboração.

Nuno Teixeira Antunes

Existem 43 perguntas neste inquérito

INFORMAÇÕES GERAIS

Este grupo de perguntas destina-se a recolher informação geral de caracterização sociodemográfica do respondente.

[]IDADE *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Menos de 25 anos
- ☐ Entre 26 e 35 anos
- ☐ Entre 36 e 50 anos
- ☐ Entre 51 e 65 anos
- ☐ Mais de 65 anos

[]FORMAÇÃO *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Ensino Básico 1º Ciclo - 4º ano
- ☐ Ensino Básico 2º Ciclo - 6º ano
- ☐ Ensino Básico 3º Ciclo - 9º ano
- ☐ Ensino Secundário - 12º ano / equivalente
- ☐ Ensino médio / pós-secundário - CET
- ☐ Ensino Superior - Bacharelato
- ☐ Ensino Superior - Licenciatura
- ☐ Ensino Superior - Mestrado
- ☐ Ensino Superior - Doutoramento

[]GÉNERO *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino

[]ANTIGUIDADE NA INSTITUIÇÃO *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Até 5 anos
- ☐ De 6 a 10 anos
- ☐ De 11 a 20 anos
- ☐ De 21 a 30 anos
- ☐ Acima de 30 anos

[]CARREIRA *

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Docente / Investigador
- ☐ Não Docente

[]Unidade a que pertence atualmente *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Docente / Investigador' na pergunta '5 [C]' (CARREIRA)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Reitoria
- ☐ Escola de Artes - Dep. de Arquitetura
- ☐ Escola de Artes - Dep. de Artes Cénicas
- ☐ Escola de Artes - Dep. de Design
- ☐ Escola de Artes - Dep. de Música
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Biologia
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Desporto e Saúde
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Engenharia Rural
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Física
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Fitotecnia
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Geociências
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Informática
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Matemática
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Medicina Veterinária
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Paisagem, Ambiente e Ordenamento
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Química
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia - Dep. de Zootecnia
- ☐ Escola de Ciências Sociais - Dep. de Economia
- ☐ Escola de Ciências Sociais - Dep. de Filosofia
- ☐ Escola de Ciências Sociais - Dep. de Gestão
- ☐ Escola de Ciências Sociais - Dep. de História
- ☐ Escola de Ciências Sociais - Dep. de Linguística e Literaturas
- ☐ Escola de Ciências Sociais - Dep. de Pedagogia e Educação
- ☐ Escola de Ciências Sociais - Dep. de Psicologia
- ☐ Escola de Ciências Sociais - Dep. de Sociologia
- ☐ Escola Superior de Enfermagem S. João de Deus - Dep. de Enfermagem
- ☐ Instituto de Investigação e Formação Avançada

Neste estudo, os docentes/investigadores foram considerados como estando afetos a um departamento ou à ao IIFA. Para os docentes que exercem simultaneamente funções num departamento e no Hospital Veterinário, para efeitos de resposta sobre a 'unidade' a que pertencem devem considerar aquela a que atribuem mais de 50% do tempo docente.

[]Unidade a que pertence atualmente *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Não Docente' na pergunta '5 [C]' (CARREIRA)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Reitoria
- ☐ Escola de Ciências e Tecnologia
- ☐ Escola de Artes - Divisão de Apoio Técnico-Administrativo
- ☐ Escola de Ciências Sociais - Divisão de Apoio Técnico-Administrativo
- ☐ Escola de Enfermagem - Divisão de Apoio Técnico-Administrativo
- ☐ Instituto de Investigação e Formação Avançada
- ☐ Serviços Académicos
- ☐ Serviços Administrativos
- ☐ Serviços da Reitoria
- ☐ Serviços de Informática
- ☐ Serviços de Ciência e Cooperação
- ☐ Serviços de Ação Social
- ☐ Serviços Técnicos
- ☐ Biblioteca Geral
- ☐ Hospital Veterinário

Neste estudo, os funcionários não docentes devem escolher a estrutura formal onde exercem funções, designadamente que dá efetividade e avalia.

[] A que estrutura da Escola de Ciências e Tecnologia está afeto? *

Responda a esta pergunta apenas se as seguintes condições são verdadeiras:

A resposta for 'Escola de Ciências e Tecnologia' na pergunta '7 [UnPND]' (Unidade a que pertence atualmente)

Por favor, selecione **apenas uma** das seguintes opções:

- ☐ Divisão de Apoio Técnico-Administrativo
- ☐ Departamento de Física
- ☐ Departamento de Biologia
- ☐ Departamento de Desporto e Saúde
- ☐ Departamento de Engenharia Rural
- ☐ Departamento de Fitotecnia
- ☐ Departamento de Geociências
- ☐ Departamento de Informática
- ☐ Departamento de Matemática
- ☐ Departamento de Medicina Veterinária
- ☐ Departamento de Paisagem, Ambiente e Ordenamento
- ☐ Departamento de Química
- ☐ Departamento de Zootecnia
- ☐ Laboratório de Água
- ☐ Laboratório de Ciências do Mar
- ☐ Laboratório Químico-Agrícola
- ☐ Laboratório de Investigação de Rochas Industriais e Ornamentais

Neste estudo, os funcionários não docentes da ECT devem escolher o nome da estrutura formal onde exercem funções, justificado pela unidade que dá efetividade e avalia. Se por exemplo, estiver afeto/a a um laboratório departamental, como o Laboratório de Química, deve escolher 'Divisão de Apoio Técnico Administrativo'.

GRUPO 1

Está no 1º Grupo.

Deve indicar o grau em que cada descrição é apropriada para caracterizar a organização ou a estrutura.

[]

Assumir riscos *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Assumir Riscos entende-se pela capacidade de empreender e arriscar.

[]

Compreensão mútua *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Objetivos claros *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

"Unidade de comando" *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Haver uma "unidade de comando" diz respeito à existência clara de uma autoridade única da qual emanam ordens que devam ser cumpridas pelos membros subordinados.

[]

Obediência às normas *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Ênfase na realização da tarefa *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Comunicação e contactos informais *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 2

Está no 2º Grupo.

Deve indicar o grau em que cada descrição é apropriada para caracterizar a organização ou a estrutura.

[]

Auto-responsabilização pelo desempenho *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Regras formalmente impostas *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Abertura à crítica *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Padrões elevados de desempenho *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Cumprimento de regras *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Trabalho ser recompensado *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

na vanguarda da nova tecnologia *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 3

Está agora no 3º Grupo.

Deve indicar o grau em que cada descrição é apropriada para caracterizar a organização ou a estrutura.

[]

Procedimentos estabelecidos *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Aceitação do erro *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Flexibilidade *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Formalização *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respeita a uma atuação de modo formal, designadamente concretizadas em papel e reduzidas a escrito.

[]

Apoio aos colegas *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Adesão às normas *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Confiança mútua *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 4

Está já no 4º Grupo.

Deve indicar o grau em que cada descrição é apropriada para caracterizar a organização ou a estrutura.

[]

Eficiência *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respeita à capacidade de alcançar os objetivos com a menor quantidade de recursos.

[]

Avaliação de desempenho *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Controlo pelos procedimentos *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Apoio na resolução dos problemas de trabalho *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Harmonia interpessoal *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Totalmente
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Rigidez *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Respeita à pouca margem para alteração de procedimentos.

[]

Ambiente agradável de trabalho *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

GRUPO 5

Chegou ao último!

Deve indicar o grau em que cada descrição é apropriada para caracterizar a organização ou a estrutura.

[]

Apoio na resolução de problemas não relacionados com o trabalho *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Abertura de novas ideias *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Funções claras e definidas *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Procura de novos mercados *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Refere-se à procura de novos públicos alvos e/ou locais onde se pode comprar / vender bens e serviços.

[]

Clima familiar *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[]

Pioneirismo *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Refere-se à capacidade de aceitar desafios e ser empreendedor.

[]

Respeito pela autoridade *

Por favor, selecione uma resposta apropriada para cada item:

	De modo nenhum	Raramente	Um Pouco	Bastante	Muito	Muitíssimo
Universidade de Évora	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Unidade a que pertence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito obrigado pela sua participação.

Submeter o seu inquérito
Obrigado por ter concluído este inquérito.

ANEXO E

Tabela de Correspondência entre quesitos do questionário e tipologia CVF

1A	I
2A	A
3A	O
4A	R
5A	R
6A	O
7A	A
8A	O
9A	R
10A	I
11A	O
12A	R
13A	O
14A	I
15A	R
16A	A
17A	I
18A	R
19A	A
20A	R
21A	A
22A	O
23A	O
24A	R
25A	A
26A	A
27A	R
28A	A
29A	A
30A	I
31A	O
32A	I
33A	A
34A	I
35A	R

1B	I
2B	A
3B	O
4B	R
5B	R
6B	O
7B	A
8B	O
9B	R
10B	I
11B	O
12B	R
13B	O
14B	I
15B	R
16B	A
17B	I
18B	R
19B	A
20B	R
21B	A
22B	O
23B	O
24B	R
25B	A
26B	A
27B	R
28B	A
29B	A
30B	I
31B	O
32B	I
33B	A
34B	I
35B	R

A – Apoio
O – Objetivos
I – Inovação
R - Regras

ANEXO F

ENTREVISTA SEMI- ESTRUTURADA

Baseada no Modelo de Valores Contrastantes

Adaptação de Quinn, R. (1988, p.181).

Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. p.181-183. Jossey Bass

Introdução: Clarificando comentários e assuntos gerais

- (ao entrevistado) **compreende porque estou aqui?**

Propósito:

- (1) clarificar
- (2) assegurar confidencialidade
- (3) obter autorização de gravação

Questões introdutórias gerais

1. Gostaria de conhecer o conteúdo do seu cargo – pode ajudar-me a perceber o que faz no seu trabalho?
2. Como é trabalhar nesta unidade? Como é que se sente a trabalhar aqui?
3. Como é que pensa que os outros se sentem a trabalhar aqui?
4. As coisas sempre foram como são agora?

Modelo das relações humanas

1. Como é que as pessoas são recrutadas para trabalhar nesta unidade?
(Que procedimentos e critérios e que são usados)
2. Quando alguém inicia funções nesta unidade, como é acolhido e integrado?
3. Ao longo do tempo, que formação e oportunidades de desenvolvimento são disponibilizados?
4. Em termos de desempenho profissional, de que forma a pessoa sabe se está a proceder corretamente?
5. Quais são os benefícios mais importantes e recompensas que as pessoas recebem aqui?
6. Que nível de cooperação e trabalho de equipa existe na unidade?
7. No geral, que nível de comprometimento as pessoas têm com o seu serviço?

Modelo dos processos internos

1. Como descreve o fluxo de procedimentos (workflow) nesta unidade? (De onde é que recebe o seu trabalho, e para onde segue depois de o completar?)
2. Este fluxo (em termos de processos de trabalho) algum vez é interrompido? Quando? Como? Quantas vezes?
3. Quais são as decisões mais críticas tomadas nesta unidade ? Como são tomadas?

4. Quais são os problemas mais comuns de comunicação detetados?
5. Aqui o trabalho é realizado da mesma maneira todos os dias, ou o trabalho altera-se constantemente?
6. Qual é o grau de ênfase colocado nas regras e procedimentos nesta unidade?
7. Quão significativo é o “automatismo/previsibilidade” na sua unidade?
8. Em resumo, quão eficiente é a sua unidade?

Modelo dos objetivos racionais

1. Que tipo de planeamento ocorre na unidade?
2. No planeamento do seu trabalho pessoal, tem a necessidade de pensar em termos de horas, dias, semanas, meses ou anos?
3. Quais são os objetivos da sua unidade?
4. Todos os membros concordam com esses objetivos delineados?
5. Esses objetivos mudam alguma vez ? Porquê? Com que frequência?
6. Quão intenso é o esforço de trabalho?
7. No geral, esta unidade é produtiva?

Modelo dos sistemas abertos

1. Dos vários pedidos externos efetuados a esta unidade, quais são os mais críticos ou prioritários?
2. Quão previsíveis são essas solicitações? São sempre as mesmas ou estão sempre a mudar?
3. Quão flexível é a unidade, ou seja, de que forma é que ela se ajusta à mudança (Se bem, pode dar-me alguns exemplos recentes)?
4. Que pensam os *stakeholders* externos da sua unidade? Qual é sua imagem ou reputação?
5. Dessas fontes externas a unidade recebe feedback regular?
6. Dessas fontes externas a unidade recebe um apoio efetivo? (No sentido de estabelecer parcerias)
7. Em termos de recursos (ou seja, orçamento, equipamento, pessoal, espaços, entre outros) quão “rica” ou “pobre” é esta unidade?
8. No geral, a unidade está a crescer, estabilizada no mesmo patamar, ou em declínio?

Conclusão das questões

1. Há alguma questão que não tenha feito mas considera que deveria?

Muito obrigado pela sua disponibilidade

ANEXO G

Tabela de Codificação das Matrizes de Entrevista

Relações Humanas			Processos Internos			Objetivos Racionais			Sistemas Abertos		
Orientação	Valores Chave	Teoria da Eficácia	Orientação	Valores Chave	Teoria da Eficácia	Orientação	Valores Chave	Teoria da Eficácia	Orientação	Valores Chave	Teoria da Eficácia
Individualidade	Agradabilidade, Apoio, Assembleia	Desenvolvimento de Recursos Humanos	Controlo	Autoridade, Autorizar	Documentação	Previsões	Competição	Clarificação	Expansão	Consórcio, Criatividade	Foco
Múltiplos Focos	Atenção, Colaboração	Coesão	Estabilidade	Comando	Gestão_ Informação	Resultados	Recompensa	Objetivos	Transformação	Crítica	Inovação
Pessoa	Colegas, compreensão	Formação		Consistência	Controlo	Maximização	Curto Prazo	Direção	Visibilidade	Desafio, Diverso	Adaptação
	Colégio, Conversar, Compromisso	Moral		Continuidade	Estabilidade	Mercado	Planificação	Decisão		Erro, Tecnologia	Externo
	Concordia, Conselho,	Mentor		Cumprimento, Despachar	GESDOC		Desempenho	Produtividade		Flexibilidade. Diferenciação	Crescimento
	Diálogo, Diferenciados			Estatutos, Formalidade	Normas		Tarefa	Realização		Ideias, Diversificação	Aquisição Recursos
	Discussão, Erro, Espontaneidade			Hierarquia, Justificação	Regras		SIADAP	Impacto		Internacional	Empreendedor
	Família, Individualismo			Legalidade, Lei	Políticas		Determinação			Nacional	Descentralização
	Informalidade, Interpessoal,			Previsibilidade, Processo	Centralização		Lógica			Novidade, Exposição	
	Mutualidade, Participação			Responsabilidade	Financeiro		Esforço			Parcerias	
	Preocupação, Relação,			Rigidez, Rotina	Coordenação		Objetivos			Pioneirismo, Vanguarda	
	Solidariedade, integração			Segurança	Burocracia		Concorrência			Projeto, Volatilidade	
	Acompanhamento, Falar, Equipa			Uniformidade			Métricas			Redes, região	
	Simpatia, Conversação, empenho			Normatização, Conservador			Tempo			Riscos	



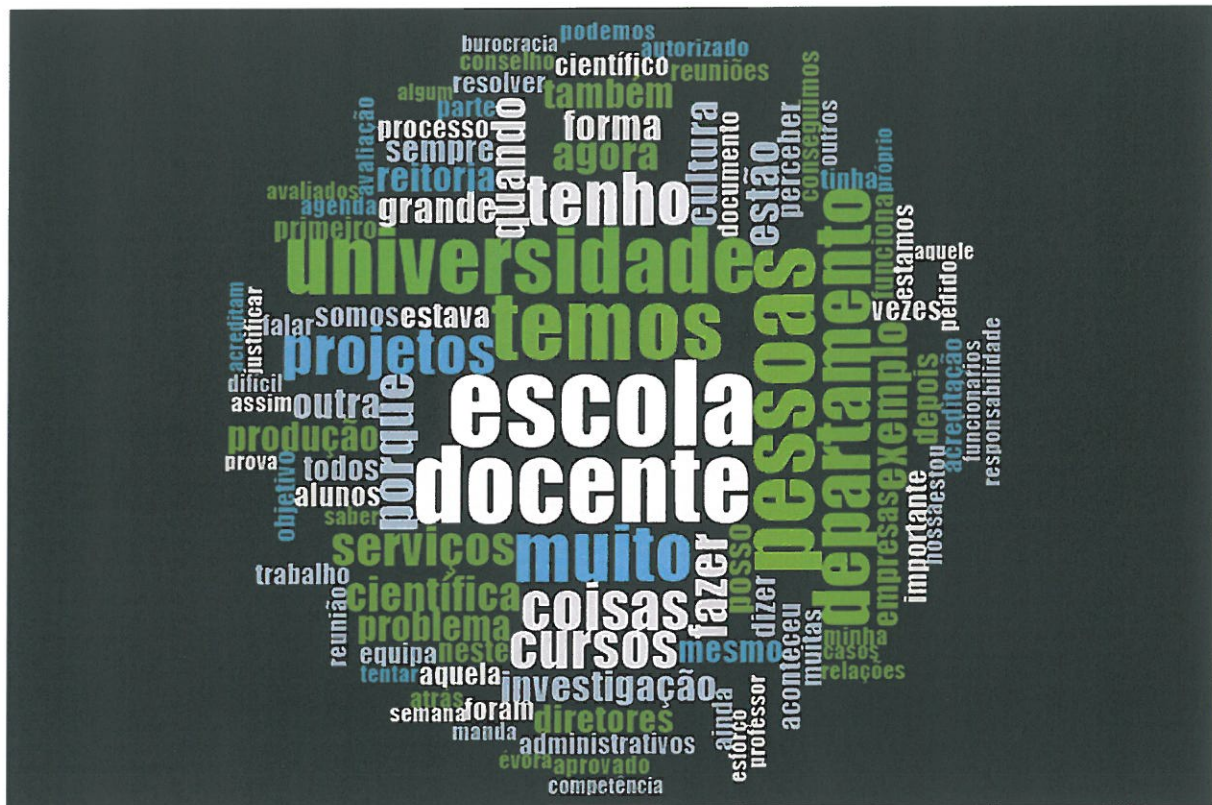
Comissão de Ética para a Investigação nas Área de Saúde Humana e Bem-Estar Universidade de Évora

A Comissão de Ética para a Investigação nas Área de Saúde Humana e Bem-Estar vem deste modo informar que os seus membros, Professor Doutor Armando Raimundo, Professor Doutor Carlos Silva e Professora Doutora Constança Pinto deliberaram dar, na reunião do dia 4 de Abril de 2016, o Parecer Positivo para a realização do Projeto "Caracterização da Cultura Organizacional utilizando o Modelo dos Valores Contrastantes: O Caso da Universidade de Évora" dos investigadores Nuno Manuel Teixeira Antunes e Maria de Fátima Nunes Jorge Oliveira.

O Presidente da Comissão de Ética

(Professor Doutor Armando Manuel de Mendonça Raimundo)

Frequência Agregada de Palavras das Entrevista E01/ E02 e E03 - UÉvora



ANEXO J

Frequência de Palavras da Entrevista E01 -ECS



Frequência de Palavras da Entrevista E02 -ECT

